

فن اتخاذ القرار

هيلغا دروموند

نقلته إلى العربية

باسمة النوري

العبيكان
Obeikan

فن اتخاذ القرار

فن اتخاذ القرار

هيلغا دروموند

تعريب

باسمة النوري



Original Title:
THE ART OF DECISION MAKING

ISBN 0 - 471 - 49718 - 5

ISBN 6 - 143 - 54 - 9960

الطبعة العربية الثانية **1428هـ - 2007م**

الناشر
شركة العبيكان Obeikan للأبحاث والتطوير
المملكة العربية ا لسعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف: ٢٩٣٧٥٧٤/ ٢٩٣٧٥٨١، فاكس: ٢٩٣٧٥٨٨ ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح **مكتبة العبيكان، 1427هـ**

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

درومند، هيلغا

فن اتخاذ القرار./ هيلغا دروموند؛ باسمة النوري. - الرياض 1428هـ

398 ص؛ 14× 21 سم

ردمك: 6 - 143 - 54 - 9960

1- اتخاذ القرارات أ. النوري، باسمة (مترجم) ب. العنوان

ديوي: 658 1427 / 6859

ردمك: 6 - 143 - 54 - 9960 رقم الإيداع: 6859 / 1427

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف: ٤١٦٠٠١٨/ ٤٦٥٤٤٢٤ - فاكس: ٤٦٥٠١٢٩ ص.ب: 62807 الرياض 11595

إلى شينا

المحتوى

المقدمة

«حسناً، هنالك ورطة أخرى رائعة» (لوري وهاردي)

حذرنا الشاعر روبرت برنز Robert Burns من أن البرنامج الذي نعده مسبقا بأفضل ما يمكن قد ينحرف عن مساره. ويكون الأمر مثيرا للضحك عندما يجد لوري وهاردي laurel and Hardy نفسيهما قد خرجا من ورطة ليقعا في ورطةٍ مثيرةٍ أخرى، وهذا ما لا يحدث عادةً في واقع الحياة.

وأكثر من هذا فإنه ما علينا، رغم كل التعقيدات التكنولوجية التي لدينا، إلا أن نتصفح إحدى الصحف لنجد الكثير من التخبطات مثل القبة الألفية التي بني عليها الكثير من الآمال ومن ثم انتهت بشكل مخز، أسطورة مرض BSE، والشركات التجارية عن طريق الإنترنت التي هوت إلى الحضيض. هناك بعض القرارات الفاشلة بشكل جدي بحيث تصبح عندها كلمة ورطة غير وافية. مثل قصة المرضى الذين

أجرم بحقهم الطبيب هارولد شيبمان Harold Shipman، رغم أنه كان موضع ثقتهم وماتوا بسبب إساءة فهم الدليل المحتمل المشؤوم. كما أن ضحايا كارثة الكونكرد قد قتلوا بسبب عدم تقدير حجم المخاطرة المفجعة المحتملة.

نحن أيضاً نقوم بعض الأحيان في حياتنا الشخصية بصنع قرارات غير مدروسة، فقد نجد أنفسنا قد تورطنا في عمل أو علاقة ما ولا ندري كيف تم ذلك. وقد نتبع إرشادات الكتاب بحذافيرها ونفشل بشكل ذريع بينما يكتب لنا النجاح الباهر عندما نتبع أحاسيسنا وحدسنا الداخلي. السؤال المهم الذي يريد أن يطرح إجابته هذا الكتاب هو كيف ولماذا تنحرف القرارات. هناك الكثير من الكتب التي تعالج عملية صنع القرار كعلم. ولكن هذا الكتاب بالتأكيد ليس منها. فليس هنالك دراسات إحصائية للاحتمالات، ولا نماذج رياضية، ولا أساليب تحليل المخاطر. وعلى الرغم من أهمية تلك الأساليب إلا أنها قد يكون لدينا إحساس بالأمان غير حقيقي لأنها تفترض أن المخاطرة شيء يمكن إدارته والسيطرة عليه.

ولو كان ذلك صحيحا فلماذا كان انهيار الأسواق في الشرق الأقصى قد أصاب المحللين بالدهشة؟[1] وفي القريب مرض القدم والفم foot and mouth الذي عاد وظهر في بدايات 2001 بعد أن ظن المزارعون في المملكة المتحدة أن خطره قد قل مما جعلهم يتوقفون عن التأمين عليه.

إن فكرتي تدور حول عدم التأكد. لنفترض أننا نلعب المونوبولي فإنه يمكننا أن نزيد نسبة حظنا في النجاح بوضع خطة استراتيجية. كما يمكننا حساب احتمالات وقوفنا على بعض المناطق مثل ماي فير Mayfair أو سحب كرت يحمل عبارة «اذهب إلى السجن». ولكن الحكم النهائي للزهر.

كل القرارات مهما كان حرصنا فيها على البحث أو التخطيط غالباً ما تكون مقامرة ولابد أن يؤخذ بالاعتبار دوما أن هناك مخاطرة قد تقلب الموازين بخلاف ما توقعنا. مثلاً الكمبيوترات المحمولة توقعنا منها أن تقضي على الأجهزة المكتبية ـ هذا التنبؤ لم يتحقق حتى الآن. وعلى الرغم من أن التنبؤ في زيادة مبيعات الهواتف المحمولة قد تحقق، إلا أن التحول غير المتوقع هو أن الاتجاه التوسعي مازال يفضل أكثر قطاع (الدفع الفوري).

إن صناع القرار يجب ألاّ يقتصر تحديهم لعدم التأكد فيما يتعلق بالمستقبل فقط، ولكن يجب أن يحيطوا بالماضي والحاضر أيضاً. ففي صيف سنة 2000 ناقش المحللون دلالات ارتفاع أسعار البيوت، إن كانت تشير إلى بداية ازدهار آخر كما حدث في أواخر 1980، أم أننا سنشهد حدثاً منفرداً يعمل على تصحيح مسار السوق؟[2] في شهر تشرين الأول/ أكتوبر سنة 2000، خرج قطار ركاب سريع عن مساره في هاتفيلد Hatfield قاتلا أربعة أشخاص. إن السبب المباشر للحادث هو تحطم

السكة. ولكن السؤال المهم هنا ماذا يعني وجود سكة محطمة. هل يعكس الحادث سياسة مصلحة السكك الحديدية لاستهلاك الأصول إلى حد بعيد؟ هل القرار التالي بشأن مباشرة وضع برنامج كامل لفحص السكك يعطل من تقديم الخدمة لفترة شهور وهذا أمر مبالغ فيه، أم أنه لم تظهر حوادث أخرى؟

في الفصل الثاني من مسرحية روزنكرانتز وجيلدنستيرن كانت النهاية مفتوحة بكلمات، (...أي شيء ممكن أن يحدث). نحن لا نستطيع أن نصنع قراراً دون أن نرسم تصوراً عما يحمله لنا المستقبل. ورغم كل وسائل التنبؤ وأساليب التخطيط فإن المستقبل مازال غامضا AT &T شركات التليكوم الأمريكية تنبأت بأن تلاقي الكمبيوتر والتليكوم سوف يغير الكثير من مجرى حياتنا وأعمالنا. ولم يكونوا ليعلموا أن الانترنيت سيغير عجلة التطور، لذلك فإن قرارهم في الاندماج مع شركة NCR التجارية لتصنيع الأجهزة من أجل المشاركة بالتطوير كان مضيعة للوقت والمال والفرص[3].

وحتى عندما نخمن المستقبل بشكل صحيح فإن الخيط الفاصل بين النجاح والفشل يمكن أن يكون واهياً في أواخر 1980 بدأ الأخوان ريتشمان Richmann في مشروع بناء كناري وارف Canary Wharf. كانت الخطة بناء 12 مليون قدماً مربعاً لمكاتب في لندن بمنطقة دوكلاندز اعتقد الأخوان أن لندن تحتاج قريباً لمبانٍ حديثة لمكاتب مع مساحات واسعة لشركات

الخدمات. وقد أعدت تلك المغامرة دون الأخذ بالاعتبار البنية التحتية لحركة المواصلات في المنطقة. بناء على ذلك، فإن شركات المدينة استبعدت في بحثها عن مركز لمكاتبها مبنى كناري باعتبار أنه مازال لم يحقق تقدماً كبيراً. وفي 1992 عندما انهار سوق الملكية وارتفعت إيجارات المكاتب، توقف البناء. وأصبح كناري وارف منجزاً 4,5 ملايين من 12 مليون قدماً مربعاً المخصصة للبناء ..

في 1995، نجح پول ريتشمان في إعادة شراء كناري وارف من البنوك. كانت صحيفة الفاينننشال تايمز The Finantional Times غير مؤيدة للفكرة وتنبأت أن تلك المجازفة ممكن أن تبقى هي الفيل الأبيض الثمين حيث أن ما لم ينجز بعد وهو 7,5 ملايين قدم مربع من مساحة المكاتب ممكن أن يخلق زيادة في العرض لحد يؤثر على سوق إيجارات المكاتب[4].

السؤال الآن هل ستكون نهاية قصة كناري وارف سعيدة؟ في 1995 كانت الإيجارات 80.73 جنيه للمتر المربع. ولكن بعد مرور خمس سنوات في تموز/ يوليو 2000 ارتفعت الإيجارات لأكثر من ثلاثة أضعاف بقيمة 269,10 جنيهاً للمتر المربع بسبب وجود خط دوكلاندز Docklands الحديدي في الخدمة وانتهاء تمديدات خط جوبيلي Jubilee. مما يعزز توقعات پول ريتشمان بأن المكان سوف يشغل بالكامل خلال 18 شهراً.

إن الارتفاع المفاجئ في ثروة كناري وارف كان في التوسع الأخير واندماج الشركات متعددة الجنسية مثل سيتي جروب Citygroup، سويس كريدت Credit Swiss، وفيرست بوسطن First Boston. في أواخر 1980 تنبأ ريتشمان بأن الأمر يحتاج من 10 – 15 سنة حتى يحقق كناري وارف هدفه.[5] قد يكون محقا ولكن بالتأكيد ممكن أن نعتبر هذه حالة خاصة.

يلعب الحظ دوراً في اتخاذ القرار. فعندما قررت مجموعة من المتطوعين يعملون في منظمة بيك رايل Peak Rail باستئجار المحرك 4472 فلاينغ سكوتسمان Flying Scotsman لمدة 9 أيام في صيف 2000 كانوا يعلمون أنهم يجازفون لأنهم توقعوا أن تكون تكلفة إتمام المهمة أكثر من العائد بكثير. وقد يبدو القرار نحسا حيث أن الشاحنة التي أقلت المحرك إلى ديربيشاير Derbyshire انفجر إطارها ولكن العملية تولد منها 100000 جنيه (ما يساوي معدل الدوران خلال سنة). وقد تحقق هذا الرقم بفضل الدعاية المجانية من قبل السائقين المارين هناك بتلك الشاحنة[6].

وفي بعض الأحيان نكون محظوظين أكثر مما نستحق. مثل الرسائل التي ترسل عبر الهواتف المحمولة قد تدر ربحاً لأصحابها أكثر من المكالمات. رغم أن التسهيلات التي أضيفت للهواتف المحمولة تفوق التصور.

إن ما نعرفه عادة أننا عندما نخطئ فعلينا أن نتعايش مع النتائج. وهذا يختلف عما شاهدناه في أوبرا بيجار Beggars الخيالية فلم يوجد أحد يؤكد أن المشهد ستكون نهايته سعيدة. ومجازاً إذا وصل الأمر إلى حجرة المحكوم عليهم بالإعدام فلن يكون هناك أمل بتأجيل الحكم إلا إذا كنا محظوظين حقيقة.

الأسئلة

إن اهتمامي بصنع القرار بدأ منذ أن كنت في السابعة من عمري. لقد قرأت كتاباً يقول أن التاريخ كله يدور حول الأخطاء الفادحة، الفرص الضائعة وكذلك المقامرات الفاشلة. وهكذا هو صنع القرار. والأسئلة الخاصة التي يطرحها الكتاب هي كالتالي:

1 ـ لماذا نغفل كثيرا عن إشارات الخطر؟ (الفصول 1، 4، 5، 7)

2 ـ كيف يصبح صناع القرار ملتزمون ببرنامج عمل حتى من قبل أن يكونوا قد أخذوا القرار فعلاً؟ (الفصول 2، 3 و10)

3 ـ لماذا تبدو القرارات التي نراها تماما صحيحة فجأة خاطئة؟ (الفصول 2، 6، 9)

4 ـ هل صناع القرار دوما هم تحت رحمة الحظ؟ (الفصول 3، 6، 8، 10)

5 ـ إن إخفاق القرار غالبا يصيبنا بالدهشة، رغم أننا عند استعادة الأحداث نجده أمراً محتماً، ولكن إذا كان الأمر غير متوقعاً فلا يمكن أن يكون حتمياً. كيف نشرح تلك العبارة الموهمة للتناقض؟ (الفصول 8، 10)

6 ـ كل القرارات لديها نتائج غير مقصودة. ومع ذلك نجد أحياناً أن القرارات تقدم نتائج عكسية تماماً لما تم إعداده. كيف يحدث ذلك؟ (الفصول 2، 8، 10، 11)

7 ـ عندما يواجه صناع القرار تحدياً بالفشل فإن الأمر يصبح أكثر سوءا بسبب سياسة «إنفاق أفضل المال لتجاوز أسوء الأحوال» لماذا؟ (الفصول 7، 9، 10)

8 ـ لماذا تحدث الأزمات؟ (الفصول 6، 11)

9 ـ لماذا تهمل المشاكل أحياناً إلى أن تتطور وتصبح أزمة؟ (الفصول 6، 7، 9، 10)

10 ـماذا يمكن أن نعمل لنصبح محظوظين؟ (الفصول 12 و13)

الغموض الكامن

إن علم القرار يفترض أننا نعيش في عالم حيث نجد فيه اثنين زائد اثنين يساوي أربعة. وأن المشاكل عندما تحط على مكاتب صناع القرار تكون منسقة ومحددة ومكتوب عليها «للانتباه». والفكرة المهمة في هذا الكتاب هي عكس ذلك، فالالتباس الذي يحدث يكون دائماً كامناً. ونادراً ما تكون القرارات واضحة. والتغذية العكسية تصلنا ببطء وتحمل عدة معاني. علاوة على ذلك فإن الأشخاص الذين نثق بهم ليقدموا لنا المعلومات قد يبالغون، أو يراوغون وحتى أنهم قد يكذبون.

العالم الخيالي

إن مشكلة الالتباس الذي يحصل قد تكون لها أبعاد أعمق من ذلك. فإن علم القرار ينظر إلى الحقيقة على أنها شيء موجود في الخارج وعلينا اكتشافه.وعلى العكس فإن فكرة أخرى مهمة في هذا الكتاب تقول أن الحقيقة تكون موجودة حيث نحددها نحن.

إن حريتنا لمعرفة الحقيقة تحوي داخلها أموراً متناقضة. فعلى الجانب الأول، نحن نستطيع الهرب من الحقيقة بالتعامل مع عالم الخيال. وعلى العكس نستطيع تغيير الحقيقة بالنظر الى الحياة من منظار مختلف. ولكننا نخشى أن تفوتنا إشارات الخطر أثناء انسحابنا في هذا العالم الوهمي فإن حريتنا في تعريف الحقيقة تعني أننا لسنا دوماً تحت رحمة الحظ. ومشاكلنا هي من صنع خيالنا. وهذا لا يعني أننا مخدوعون ولكن لنعلم أن هنالك طرقاً مختلفة للرؤيا، وبالتأكيد حقائق كثيرة مختلفة.

الطريق الوعر

إن الذي ندرسه في علم القرار هو أن الطريق الأمثل في صنع القرار هو اختيار برنامج الأعمال الذي يمكننا من تحقيق أكبر قدر من الفائدة. ولكن المشكلة الأساسية في صنع القرار هي عدم تأكدنا من نتائج تصرفاتنا.

والنتيجة المهمة أيضاً هي كيف يمكننا حل تلك المشكلة عملياً. لقد علمتنا الخبرة أن ليس هناك قرار بحد ذاته جيداً أو سيئاً. وأكثر توضيحاً، فإن القرارات تنجح أو تفشل تبعاً لما تتطلبه من دعم.

وبالاستناد إلى كتابنا هذا فإن ذلك الاقتراح ليس له معنى. فطريقة هذا الكتاب في عملية صنع القرار هو صنع البدائل المنطقية. ومن هذا المنظار فإن العقلانية هي الموجهة لنا.. كما أقترح أنه من الأسلم أن نرى المنطق أو العقلانية كإنجاز مصاغ من خلال المناقشات والمناقشات المكتبية، ومن الشكاوى والشكاوى المكتبية اليومية. إن معظم القرارات تصاغ بشكل جيد على الأوراق. ولكن المهم اختبارها في الطريق الوعر للواقع.

تغير اتجاه التيار

إن كلمة القرار تعني «القطع»، ويتضمن اختيار واضح وإرادي من بين البدائل. وأعتقد أن الاتجاهات العلمية تضع تركيزاً أكبر على نظرية القرار على حساب الأخذ بالاعتبار بقية عناصر العملية.

في البداية، وحتى نستطيع تصور الحالة فلا يمكن أن يتخذ أي قرار. ثانيا، نحن نواجه بمشكلة تنفيذ القرار. إن كتبنا الإدارية تقول إن التنفيذ ببساطة هو مراقبة التطورات واتخاذ الإجراءات الصحيحة عند اللزوم. إن هذه الوصفة الميكانيكية

قد تجعلنا نشعر نحن صناع القرار بأنها غير ملائمة لأنها طريقة غير حساسة للتيارات المتغيرة والانحرافات التي تحدث في المؤسسة بحيث يمكن أن تتلوى مع الخطط المعدة مسبقاً وتتماشى معها.

ويفترض علم القرار أيضاً أن الأمور تحدث لأن شخصاً ما في مكان ما اتخذ قراراً. هذا المنظور يلغي كيف أن القدر أو النصيب ممكن أن يتشكل نتيجة التردد والكسل.

نضوج الأحداث

إن علم القرار يقول إنه يمكن التخلص من مخاطر عدم التأكد من خلال التنبؤ والخطط المسبقة. أما فن اتخاذ القرار فيركز على التخيل والتفكير ونفاذ البصيرة.

وحيث أن علم القرار يقول إنه يمكننا التخلص من المفاجآت، فإن فن اتخاذ القرار يرى أن علينا التفكير بالأحداث الناضجة أمامنا، وتخيل ما قد يأتي به المستقبل، وإدراك مكامن الضعف والاستعداد لمواجهة المفاجآت.

وعلى كل فإن الأحداث ليست عشوائية دوماً. وكثيراً ما يبدو من فرص ضائعة تكون نتيجة قوة قاهرة. ورغم أن لاشيء يحتاج لأن يكون حتمياً، فإن التوتر الملازم لحالة ما قد يؤدي إلى الإخفاق. وفي مرات أخرى فإن جهودنا لتجنب ذلك الإخفاق قد تخلق الحالة التي كنا نريد تجنبها.

أهمية العامل الإنساني

إن علم القرار يصور صانعي القرار كمحللين ليس لديهم مشاعر. ومثل الرجال الإقطاعيين الذين هدموا القلاع نتيجة خوفهم وطمعهم وجشعهم، ترى هل نحن مختلفين عنهم؟ إن إمكانياتنا التعليمية قد تساعدنا في إخفاء نزواتنا السوداء تحت لواء لغتنا الإدارية ولكنها مازالت موجودة.

كل القرارات تتأثر بالعواطف. إضافة إلى ذلك فإننا لا نستطيع أن نعمل إلا في حدود قدراتنا العقلية. وإن ما يسمى العامل الإنساني، لابد أن يؤثر على حكمنا، ليس فقط بإصرارنا على قرارات لا أمل فيها، ولكن أيضاً يمكن أن يعكس اتجاهنا. إن مشاعرنا، وحدسنا وحتى ما نهذي به قد يخبرنا أكثر مما تقدمه لنا المعلومات الجادة.

هل أنت مؤهل أم محظوظ؟

استلم أحد البنوك التجارية أكثر من 200 طلب لوظيفة شاغرة. ولتخفيف الأمر فقد ألقى الموظف المسؤول نصف الطلبات في سلة المهملات حتى من قبل أن يلقي نظرة عليها. وعندما سأله موظف العلاقات الإنسانية عن ذلك أجابه «بأنك لا تريد أن تعمل بالتأكيد مع الأشخاص غير المحظوظين أليس كذلك؟».

وفي الحقيقة فقد شاع عن نابليون أنه كان يقول عندما يجند الجنرالات، لا يهم إن يكون مؤهلاً، ولكن هل هو محظوظ؟. أن يكون أحد مؤهلاً لاتخاذ القرار فهذا يعني زيادة قدرته على تنبؤ أفضل، وبحث أكثر للبدائل، تحليل أدق، ورقابة وضبط أفضل. إن هدفي من كتابة هذا الكتاب هو أن أبين أهمية نفاذ البصيرة في واقع صنع القرار. في الفصل 12 هناك اقتراحات لمواجهة الحقائق من أجل تحسين دلالات النجاح. وأهم اقتراح هو أن الحظ يبدأ حيث يوجد التواضع. الرسالة هي أن القوة الحقيقية مستمدة من القدرة على الإحساس بحدود قدرات الشخص. لا يوجد في الكتاب فصل برقم 13 فقد يكون هذا الرقم مشؤوماً ولكن توجد بعض العبارات التي نختم بها.

ملحوظة: أي شيء ممكن أن يحدث.



الفصل الأول

عندما تدق الساعة الثالثة عشرة
التحدي في صنع الإحساس

نحن نرى ولكننا لا ندرك ما نرى (شارلوك هولمز)

كان يوم الجمعة 5 يوليو/تموز 1991 يوماً غير عادي بالنسبة لأحمد الشاري. فقد ترك زوجته في فترة الغداء تدير محله في براد فورد Bradford وذهب إلى البنك في مركز المدينة ليودع دخله. تم كل شيء على ما يرام وأخذ ورقة الإيصال ووضعها في محفظته ثم انطلق إلى بيته. وهكذا يبدو كل شيء عادياً. كان ذلك في تمام الساعة 12,57.

كان أحمد مثل كثير من الآسيويين من أصحاب المحلات يتعاملون مع بنك التجارة والائتمان العالمي BCCI. ولم يكن لدى أحمد أية فكرة أن هذا البنك معروف وسط دائرة البنوك بتعامله مع كبار المحتالين وتجار الكوكايين. غادر أحمد المبنى في غضون ثلاث دقائق، وفي تمام الساعة الواحدة جاء

المسؤولون فجأة وأغلقوا هذا البنك. مما أدى إلى تجميد حسابات ما لا يقل عن 69 دولة فوراً. ومن ضمنها كان حساب أحمد. وقد أظهرت التحريات أن هذا البنك يعمل مستغلاً لقبه.

BCCI كان عبارة عن بؤرة لأموال غير موجودة ،عملاء غير معروفين ،أموال تدور في حلقات وهمية، وأموال تذهب هباءاً وأخرى تتضخم بشكل مجهول[7].

وفي الواقع هناك علامة استفهام حول هذا البنك منذ بدايته. ففي سنة 1980 رفض بنك إنجلترا لبنك BCCI كثيراً من الشهادات البنكية بسبب أوراق الاعتمادات المشكوك بأمرها. في سنة 1985 اكتشف المسؤول الخارجي عن فحص الحسابات لهذا البنك برايس واترهاوس Price Waterhouse أن هذا البنك يستعمل أساليب محاسبية غير مألوفة من أجل إخفاء الخسارة. برايس واترهاوس كان ينسب الخطأ لعدم الكفاءة أكثر من الاحتيال. وفي سنة 1990 أدرك رجال البنوك أن BCCI كان يجد صعوبة في إصدار بطاقات ائتمان في سوق المال الرئيسي بسبب تعامله في مجال المخدرات وغسيل الأموال. في يناير/كانون الثاني 1991 اكتشف برايس واترهاوس معلومات مهمة عن كثير من المشاكل التي تتعلق باختفاء أموال من حسابات هذا البنك. بل وأكثر من ذلك كان هناك قروضاً لمئات الملايين من الجنيهات مودعة في بنوك أخرى من أجل إخفاء وجودها. وبعد ثلاثة أشهر، في نيسان/أبريل 1991 أخبر موظف رسمي اسمه

عبد الرحمن في بنك BCCI بنك إنجلترا عن احتمال وجود حسابات وهمية، وربما ثلاثمئة مليون جنيه قد تم تحويلها من خلال شركات فرعية ـ تلك الأموال قد تلاشت.

كان ادعاء السيد عبدالرحمن جدياً للغاية، ومرت ثلاثة أشهر دون أن يتخذ أي إجراء. ومن وجهة نظر بنك إنجلترا كان إغلاق البنك يعتبر خطوة خطيرة. وقد أخبر مدير بنك إنجلترا السيد روبن ليغ پمبرتون Robin Leigh-Pemberton مجلس العموم، اللجنة الخاصة بالخزانة، انه إذا تم إغلاق كل بنك نجد فيه حالة مراوغة فانه لن يبقى لدينا إلا بنوك قليلة عما لدينا في الوقت الحالي[8].

إلى جانب ذلك فان السيد عبد الرحمن كان لديه شكوى ضد BCCI. ولكن إلى أي حد من الجدية يجب أن يؤخذ ادعاؤه في الاعتبار؟ أجاب على ذلك موظف في بنك إنجلترا، أن الأمر يبدو مثل سمكتين ميتتين تطفوان في نهر... وأنت لا تعلم مدى جدية المشكلة التي تنظر إليها»[8].

سمكتان لا حياة فيهما

إن علم القرار يدور حول اتخاذ الاختيار الصحيح. كما يتضح ذلك من قصة BCCI:

> ليس هناك قرار يؤخذ حتى نستطيع تكوين إحساس حول الحالة[9].

في بعض الأحيان يتم تكوين الإحساس لحالة ما بشكل مباشر. فعلى سبيل المثال لم يأخذ قبطان سفينة التايتنك الكثير من وقته ليدرك أن السفينة على وشك الغرق وبالتالي اتخذ قراره بإنزال قوارب النجاة فوراً. وكذلك عندما جاء إنذار من IRA بوجود قنبلة في وسط مدينة مانشستر أخذت الشرطة الأمر على محمل الجد، واتخذت الإجراءات اللازمة لتفادي الكارثة على الفور.

وعلى أي حال فانه ليس من السهل دوماً أن يتكون لدينا الإحساس الصحيح. فقد ننجح في عملية صنع القرار ولكننا قد نفشل بسبب عدم وجود الإحساس في مكانه. في بدايات 1990 كان هناك إحساس لدى صناع الموسيقى الكلاسيكية بأنهم حققوا ضربة ذهبية مع نيسون دورما Nessun Dorma وبالتالي فقد قرروا استثمار ذلك من خلال توسيع انتشارها. بناء على ذلك اتجهت كثير من شركات التسجيل على الاستثمار بقوة في ذلك وعمل تسجيلات جديدة. وللأسف فان النتائج كانت كارثية لعدم حصول الارتفاع المتوقع في المبيعات. وعلى العكس فقد اكتشف أصحاب تلك الصناعة أنه لا داعٍ لوضع سمفونية أخرى بمستوى بيتهوفن إلا إذا أكدت النتائج أنهاً مميزة للغاية.

إن صنع القرار يدور حول وضع أسئلة واضحة وبالتالي الحصول على إجابات واضحة ومحددة. مثلا إلى أين يجب أن نذهب؟ ما هي الخيارات التي لدينا؟ ماذا يجب أن نعمل؟

وكيف يجب أن تكون استراتيجيتنا؟ وهكذا.. فمثلا عندما لاحظ المسؤولون فساد الأوضاع في BCCI تحركوا بشكل سريع وقاطع. كان الخيار الأول هو أن يتم إغلاق البنك بشكل عنيف مما قد يكون له أبعاد سياسية. أما الخيار الثاني فهو إجلاء البنك بشكل أقل عنفاً ولكن قد يتيح ذلك الفرصة للمحتالين أن يفروا.

لم ينتقد أحد القرار الذي اتخذه المسؤولون في إغلاق البنك بتلك الصورة العنيفة. ولكن الشكاوي كانت تدور حول المدة الزمنية التي اتخذها المسؤولون وخاصة في بنك إنجلترا من أجل تحديد حجم المشكلة الخاصة بـ BCCI.

إن المشكلة في صنع الإحساس تكمن عندما يكون الماء عكراً. التساؤلات حتما تكون غامضة ،الإجابات بالتالي واهية. وعلى أساس ذلك تلتبس لدينا المعلومات. وغالبا كل ما لدينا هو مجرد تلميحات صغيرة. «سمكتان لا حياة فيهما» وهذه إما أن تكون مطابقة أو ذات دلالة هامة ،ولكن لا يمكن أن تكون جازمة. فإحدى الكفتين تشير إلى أن هناك شيء من المخاطرة في حالة إغلاق أي بنك يلتبس بوجود حالة خداع فيه. بينما تشير الكفة الأخرى أنه لو انتظرنا فترة لتكتمل الصورة فقد يظهر لدينا نماذج أخرى من BCCI.

في يوم ما ذهبت كريستين Christine المحامية مع زميل لها في شركة أخرى لتناول الغذاء فقد كانت تشعر بالإحباط لأنها

كانت متورطة مع عميل لها قد قامت بإجراءات قضية طلاق له وهو معترض لحجم الأتعاب التي تطالبه بها مما جعله يهدد برفع تقرير إلى نقابة المحامين. وأصبح يشهر بذلك في المجلات. ونتيجة لذلك شعرت كريستين بأنها معرضة للهجوم خاصة أنها تعمل بمفردها .لقد شجع هذا النقاش زميلها لأن يعرض عليها أن يعملا كشركاء باعتبار أنه أيضاً يشعر بالضيق في شركته. كان هذا العرض مغرياً لكريستين وقد أوضحت التالي:

> إن الشريك المنتظر هو عنصر فعال ولديه قدرة على حسن المتابعة. وعنده محام ناشئ تحت التدريب وهو شخصية جذابة وأيضاً يشعر بالضيق من شركته. لقد فكرنا أن يأخذ عني بداية الأعمال البسيطة ويستمر العمل في المكتبين في الوقت الحالي... وتدريجيا يتم تطويره مع الممارسة. وهكذا فإن الأمر يبدو مثالياً.

لقد طفت السمكة الأولى في اليوم الأول. فقد حاولت كريستين الاتصال بشركائها في الساعة الثالثة ولم يكن هناك إجابة، علمت بعدها أنهم ذهبوا ومعهم الموظفين من أجل غداء مما أثار غضب كريستين:

> من المفروض أن هذا الوقت مخصص للعمل وهذا يعني أنهم يخرجون على حسابي. إضافة لذلك فهم في اليوم الأول والمفروض أنهم يحتاجون إلى تنظيم الأمور في البداية...

بدأت كريستين بإرسال كاتب حساباتها إلى مكتب شركائها مختلقة أسباباً مختلفة ولكن يبدو أن الغداء الطويل هو شيء عادي دوما. تقول كريستين:

> ورغم مرور الأيام وتكرار تردد كاتب الحسابات إلي هناك. . . . مازال الوضع بعدم وجودهم دوما هو الشيء العادي. ويؤكد ذلك اتصالات العملاء التي لا تلقى ردوداً في أوقات العمل كان هذا في الساعة 30، 3 مساء..

ومع هذه التطورات بدأت كريستين بعمل تحرياتها الخاصة، وقد يصدف وجود شريكيها أحياناً في المكتب عند اتصالها، رغم أنهما لا يعودان من الغداء قبل الساعة الثالثة، وإذا ما أشارت إلى ذلك كريستين فإنهما يعتذران بعودتهما خلال دقائق من مكالمتها.

في أحد الأيام وصل كاتب الحسابات إلى مكتبهم ليجد الشركاء قد تركوا مكان العمل وكان هناك أحد العملاء في انتظارهم. عندما اتصلت كريستين أخبرتها السكرتيرة أن أحد الشركاء في طريق العودة، وعندما عاودت الاتصال كان قد عاد وقابل العميل. «لقد فكرت كثيراً وأعتقد أنها آخر مرة قد يحدث لي أن أتأخر أحياناً ولكن أكون مضطرة إذا كنت في المحكمة مثلاً أو في مكان آخر». بدا الأمر صعباً بالنسبة لكريستين:

> أعتقد أن نقابة المحامين سوف تتدخل في حالة وجود

قصور من المكتب... مما قد يسبب الإساءة إلى سمعتي التي عملت كثيراً لبنائها.. كذلك في فقد عملائي.. كما دار في خاطري أنهما قد يكونا قد اختلسا بعض الأموال.

كان قد مر على تأسيس الشركة ستة أسابيع عندما تلقت كريستين مكالمة من شريك له مكانته في شركة أخرى أخبر فيها أنه قد باءت محاولاته بالفشل للاتصال بأحد شركائها في المكتب. وقد هدد بأنه إن لم يتلق إجابة خلال نصف ساعة فسوف يرفع الأمر لنقابة المحامين. قالت كريستين «أعتقد أنني إن لم أتصرف بسرعة فسوف أفقد كل شيء». وعندما عاد الشركاء من الغداء، اجتمعوا مع كريستين في مكتبها. وأخبرتهم بما حصل وقالت، «إن الأمر ليس على ما يرام». وبذلك فقد تم توقيف العمل.

إن إلغاء المشاركة بعد ستة أسابيع ربما يبدو إجراءاً قاسياً. ولكن تفسير كريستين للأحداث التي مرت بها جعلتها تؤكد أنها على حق خاصة أنها اكتشفت أفواجاً من السمك الميت فقد وجدت وثائق مفقودة، أموالاً في غير مكانها، حالات مهملة، أوراقاً غير مكتملة مما عثّر متابعتها في المحكمة، وجعلها عرضة للمسؤولية ولذا قالت كريستين:

أعتقد أنهما ظنا نفسيهما في مهمة سهلة ولأنهما يعلمان ما لدي من خبرة. وأعتقد أن كل همهما كان ينحصر في الحصول على المال دون أن يقدما الجهد الكافي.

أما بالنسبة للشركاء

لقد كانوا من غير عمل... وليس من السهل أن يعتمدوا على أنفسهم لأن ليس لديهم قاعدة عملاء. عاد الشريكان صفر اليدين إلى شركتهم وطلبا العودة للعمل هناك.

إن الشعور الذي تولد عند كريستين من احتمال اختلاس بعض المال لم تثبته أي الوسائل. ولكن بعد مرور عدة أشهر تم توقيف ذلك الشاب الوسيم بسبب سرقته مبلغ 20000 جنيه من عميل مسن[10].

في منتصف المسرحية

أنهت كريستين المخاطرة في سبيل تحسين أسباب رزقها لمصلحة اثنين من المنتفعين العاجزين. ومن الملاحظ أن شريك كريستين المأمول كان يبدو عليه القدرة على المتابعة إلا أنه في النهاية لم يعد يقوى الوقوف على رجليه. ترى هل كان يخدع كريستين؟

والاحتمال الآخر أن كريستين خدعت نفسها. تخيل لو توقف أحد في منتصف المسرحية. إن المشاهدين سوف يسخرون ويثورون لأن هذا شيء غير متوقع.[11] إن السيد توماس بيكام Thomas Beecham أشار إلى نفس الشيء بلغة أخرى حيث قال إن «الأوركسترا تبدأ متزامنة في وقت واحد وتنتهي في وقت

واحد لأن المشاهدين لا يعنيهم ما يحدث أثناء ذلك» النقطة هي:

إن توقعاتنا قد تحدد فعلاً ما نراه أو نسمعه

سوف نرى لاحقاً في هذا الكتاب أنه من الخطورة بمكان أن نتخذ قراراً ونحن متأثرين عاطفياً، ومما يوضح ذلك المعنى أن كريستين بدا لها مشاركة ذلك الشخص لما توسمت فيه من حسن الأداء، بينما السبب الحقيقي لقرارها هذا هو شعورها بالإحباط وكونها معرضة للهجوم. فقد غاب عن كريستين أن الشابين كانا يشعران بالضيق من عملهما السابق أيضاً. وهي لم تسأل نفسها إن كانا ناجحين أم لا، إذن فلم هذا الشعور لديهما لابد من وجود سبب جوهري. النقطة الأساسية أن حالة كريستين الذهنية لم تكن تسمح لأي تحليل موضوعي أو استقصاء جيد.

إن الطريق الأكيد للاتصالات الموثوقة في منظمة ما تكون عبر البريد الداخلي في المظاريف القابلة لإعادة الاستعمال. فلن يفكر أحد بالنظر لما في داخله لأنه لن يتوقع إلا رسائل روتينية. إن جاك ذلك اللص تمكن من الفرار بمراوغة مطارديه وجريه هنا وهناك مما لم يمكنهم من ملاحقته بسبب اعتقادهم أنه فر بعكس اتجاههم.

«نحن نرى ولكننا لا نعي ما نرى» مقولة شارلوك هولمز. إن الفرق بين الرؤية والملاحظة تكمن في القدرة على إدراك

دلالات ما نرى. على سبيل المثال نجد مجموعة من الناس تدخل مكاناً ما وتخرج منه دون ملاحظة ما يوجد فيه حتى لو كانت جثة مشنوقة مدلاة بسبب عدم توقعهم رؤية ذلك. في إحدى الجامعات تم اكتشاف سرقات للوحات بعد ستة أسابيع من حدوثها لأن السارق كان يأخذ اللوحة ويبقي الإطار مستبدلا إياها بورق جدران والناس لم يشعروا بذلك عند مرورهم بها لعدم توقعهم ذلك.

كثيرا منا يمضي في حياته متوقعاً نصيباً من سوء الحظ. ولكن كم منا يتخيل نفسه متورطاً في جريمة؟ في السادس من كانون الأول/ديسمبر سنة 1949 كانت مجموعة من الأطفال تلعب في شارع سانت ماركس St Marks في لندن حيث وجدوا جمجمة إنسان في بيت تعرض لهجوم، وكان من الصعب التعرف عليها لاختفاء الشعر والأسنان. ونسبت لأحد ضحايا الغارة الجوية التي قصفت ذلك المنزل في 1940 وأحرقته.

كان شارع سانت ماركس يبعد نصف ميل عن 10 ريلينغتون بلاس Rillington Place حيث يقيم سائق شاحنة اسمه تيموثي ايڤانس Timothy Evans. في 30 تشرين الثاني/نوڤمبر 1949 في الساعة الثالثة وعشر دقائق مساء ذهب إيڤانس لمركز الشرطة هناك وأخبر الشرطي المناوب «لقد تخلصت من زوجتي. ووضعتها في مصرف المجاري»[11]. اكتشفت الشرطة بعدها جثة زوجة إيڤانس وجثة ابنته الصغيرة في بيت الغسيل.

كلاهما كانتا مخنوقتين وميتتين لعدة أيام.

سرعان ما غير إيڤانس أقواله واتهم شخصا يدعى جون ريجينالد هاليداي كريستي John Reginald Halliday Christie لكلا الجريمتين. استبعد الادعاء هذا الزعم واعتبره هراءاً وأعدم إيڤانس.

بعد مرور ثلاث سنين، في آذار/مارس 1953، غادر كريستي مكان إقامته وحل مكانه شخص آخر يدعى بريسفورد براون Bresford Brown.

> قام هذا الشخص ببعض الترتيبات وكان يبحث عن مكان لتثبيت اللاسلكي. وعندما نقر الجدار شعر بوجود فراغ وبدأ بتقطيع ورق الجدران. ومن خلال فجوة في لوح خلفي يبدو أنه جزء من باب لبيت الفحم رأى ظهر امرأة عارية[12].

اكتشف البوليس ثلاث جثث أخرى في ذلك المكان. وعندما قاموا بإزالة ألواح أرضية غرفة المعيشة وجدوا جثة زوجة كريستي ،وبالبحث في الحديقة وجدت آثار شعر وأسنان وبقايا عظام وأقصوصة من جريدة بتاريخ 19 تموز/يوليو 1943. كما يوجد جثتان مدفونتان هناك، روث فروست وماريال ايدي Ruth Freust & Muriel Eady اللتان فقدتا ما بين 1943 و1944 تقريباً. كان الهيكل العظمي من دون جمجمة. كما اكتشف البوليس

أيضاً عظم فخذ تستعمل كعصا. وقد تم رؤية تلك العظام عند التحقيق مع إيڤانس سابقاً.

اصبح كريستي متهما لتلك الجرائم الستة إضافة لجريمة السيدة إيڤانس. دافع عن نفسه بشكل جنوني. ولكن هيئة المحلفين قررت أن الرجل الذي غير تاريخ رسالة كتبت من زوجته لفترة وجيزة قبل خنقها، والذي زور توقيعها من أجل المطالبة بمعرفة حسابها في البنك، والذي عمل على وضع مادة كيميائية في الممر والمصارف وهي سائل جييز Jeyes Fluid بعد مغادرة كل من في المبنى إلى أعمالهم إنه فعلا يستحق الشنق.

في تلك الأيام كان الشخص يحاكم لجريمة واحدة. إيڤانس كان مداناً حقيقة بجريمة واحدة وهي قتل الطفلة التي أنكرها كريستي. إن القضاء رغم ذلك أكد بالدليل أن كلاً من الجريمتين هي حالة مفردة. ومن يقوم بالقتل مرة يقتل مرة أخرى.

نحن لن نعرف بالتالي إذا كان الشخص الذي أعدم بريء. .العامل الذي أدان إيڤانس هو اعترافه بالجريمة. وفي الحقيقة هو صرح أنه تخلص من زوجته وربما كان يعني أنه ساعد في إخفاء الجثة. النقطة المهمة هي: هل ستكون هيئة المحلفين متأكدة من اتهام إيڤانس لو كانت تعلم بوجود تلك الهياكل في الحديقة؟ الدليل لم يكتشف لأن البوليس فشل في النظر خلف

الكواليس. إن اكتشاف الجمجمة يعني شيئاً. ادعى كريستي أن كلبه جاءه بها عندما كان البوليس يفتش غرفة الغسيل مما جعله يخبئها في معطفه ومن ثم يلقي بها من النافذة حيث اكتشفت. لقد فشل البوليس ليدرك معنى وجود الجمجمة لأنهم لم يتوقعوا وجود علاقة بين جريمة قديمة وأخريتين حديثين. ولم يتوصلوا لمعرفة أنها رفات بشرية لأنهم لم يتوقعوا ذلك.

الساعة تدق الثانية عشرة

إن التوقعات لا تحدد ما نراه فقط ولكنها تؤثر أيضاً على ما نسمع. إن الساعة التي تدق الثالثة عشرة هي ذات معنى لأنها تزرع الشك بكل ما مضى. وهي تحمل معها إنذاراً بالخطر إذا سمعناها فقط. وفي الحقيقة أن الساعة عندما تدق الثالثة عشرة قد نظنها الثانية عشرة لأننا نحن نريد ذلك.

إن الناس عموماً يخبروننا بما نريد أن نسمع. وأحياناً ما نتوقع سماعه. وعادة ما نكون في أشد حالات التأثر إذا أخبرونا بما نريد أو نتوقع أن نسمعه.

في27 آذار/ مارس 1977، كانت رحلة KLM رقم 4805 من طراز 747 في طريقها من امستردام إلى جزر الكناري، وأخرى Pan Am أيضاً 747 في طريقها من لوس انجلوس إلى جزر الكناري وقد حولتا طريقيهما إلى تنرييف مع عدد من الطائرات الأخرى بسبب الإنذارات من لابالما. يوجد في مطار تنرييف

مدرج واحد فقط وكان مكتظاً بالطائرات. عندما علمت طائرة Pan Am أن مطار لابالما أصبح جاهزاً، قرر قائد الطائرة أن يغادر إلى هناك ولكنه لم يستطع بسبب وجود طائرة KLM في طريقه. أخيراً جاءت التعليمات للطائرة بأن تتدرج لآخر المدرج وتستعد للإقلاع. بعد قليل جاءت التعليمات لطائرة Pan Am بأن تتحرك لآخر المدرج وتنتظر في المسار الثالث لتتلقى التقرير.

إن مطار تنرييف من أكثر الأماكن عرضة للتقلبات الجوية. ففي الوقت الذي بدأت طائرة KLM تتحرك فيه عند نهاية المدرج، امتلأت السماء بغيوم سوداء كثيفة حجبت الرؤية لمسافة 50 ياردة. إن الرياح والأمطار المفاجئة جعلت طاقم طائرة Pan Am يفقد المسار الذي عليه أن يتوجه نحوه، ولذلك اتجهت الطائرة إلى المسار التالي وعندما أخذت وضعها، جاءت الأوامر لطائرة KLM بعدم التحرك والانتظار حتى إشعار آخر[13].

بعد مرور ثلاثين ثانية، أقلعت طائرة KLM قبل أن تنجلي الصورة وكانت أشد كارثة في تاريخ الملاحة الجوية حيث تصادمت مع طائرة Pan Am قاتلة 583 شخصاً.

لقد قتل طاقم طائرة KLM بأكمله، ولذا فإن قرارهم بالإقلاع دون إذن بقي غامضاً. لعله من السهل تخيل الضغوط العالية والتوتر في حجرة القيادة. أولاً تأخر الطائرة عن وقتها، طاقم الطائرة موجود معظم الأحيان في مؤخرة الطائرة وهم

مرهقون، الطيار كان غاضباً جداً، لقد أجرى عدة اتصالات ليتلقى معلومات عن موعد مغادرته دون جدوى، وكانت معاملته متشددة لفريق العمل الذي يرافقه، فهو لم يكن متفاعلاً معهم كما يجب. أضف إلى ذلك التغييرات التي حصلت وكذلك الصعوبة في التحكم بالطائرة بسبب الغيوم والأجواء الصعبة في مطار تنرييف. وكان هم ملاحو الطائرة المرهقين هو المغادرة في أسرع وقت ممكن. أعلن قائد الطائرة بصوت عال ومنهك أنهم سوف ينطلقون وإذ ذاك أعلن الطيار المساعد بصوت متوتر ومرتفع: «نحن. .نق..لع»، كان إعلاناً غير عادي دون إتباع الإجراءات[13].

إن الطاقم كان متوقعاً ومنتظراً إشارة بالإقلاع عندما وصلته الرسالة التالية من برج المراقبة:

موافق، انتظر الإقلاع. سنتصل بك.

ربما سمع الطاقم الرسالة:

موافق إقلاع.

كان من الممكن أن نتفادى الكارثة عندما جاء الرد:

نحن الآن نقلع.

لم يسمعها برج المراقبة هكذا لأنه لم يتوقع إقلاع الطائرة وسمع الرسالة:

نحن الآن في وضع الإقلاع[14].

الساعة التي فعلاً دقت الثالثة عشر

عندما يلفت نظرنا شيء ما فإننا قد لا نراه كما هو والسبب:

أننا ندرك الأشياء التي نراها بشكل يوافق توقعاتنا.

وفي حال ما يخطر على بالنا تفسير مؤقت لبعض ما نراه تأتي المعلومات التي لدينا لتعمل العكس فبدلاً من تصحيح بعض المفاهيم فهي تؤيد وتفصل ذلك التفسير. وتعقيباً لذلك بدلاً من تضييع الوقت والجهد في إيجاد حل فإننا نفضل أن نحرف الحقائق أكثر من التخلي عن الحل.

وهذا بالتالي يفسر لماذا تعتبر الخديعة في الحرب سلاحاً قوياً. ولابد أن تحوي الخدعة قدراً كافياً من الحقيقة بحيث تجعل الطرف الآخر يصدقها وعندما يبتلع الطعم تظهر كثيراً من النقاط السوداء لتأخذ بالأدلة في الاتجاه المعاكس[15]،[16].

ويعني هذا أنه في حال تشكيل تصور لحالة ما، فإنه نادراً ما نغيره إذا ظهر دليل جديد.

وعلى العكس نغير معلوماتنا لتلائم توقعاتنا. وبمعنى آخر لو أننا سمعنا الساعة تدق الثالثة عشرة فربما نقول لأنفسنا وللآخرين، «لا تقلقوا، إنها تعني الثانية عشرة».

عندما لم يعد شركاؤها من الغداء فسرت ذلك كريستين بناء على توقعاتها أنهم ربما تأخروا في المحكمة كما يحدث لها أحياناً.

وهذا ما يحدث تماماً كل يوم في المنظمات، عندما يطبع الكمبيوتر أعداداً من المطبوعات فعادة يكون رد فعلنا إلقاءها في سلة المهملات ونكتب عليها بالخط العريض نفايات ومن ثم تهمل تلك السلة وتنسى، وبمعنى آخر لأننا لم نتوقع شيئاً أفضل من قسم تكنولوجيا المعلومات فإننا نفسر ما نرى ليلائم تصوراتنا. ولا يخطر في بالنا أننا ننظر إلى منظر خداع.

في 1949 استدعي فريق من رجال الإطفاء مؤلف من ستة عشر رجلاً لمعالجة حريق في غابة مان غلتش Mann Gulch في الولايات المتحدة الأمريكية. وأخبر الطاقم أن عليهم أن يتوقعوا نداء في الساعة العاشرة وعليهم أن يطوقوا تلك النيران ويسيطروا عليها حتى الساعة العاشرة من الصباح التالي. في الحقيقة كانت الحرائق التي نشبت بإشعال عود في شجرة يابسة أكثر جدية من المتوقع. وأظهر سلوك الفريق النقاط السوداء التي تظهر عندما لا يدرك أحد ما يجري حوله من أمور. انطلق فريق العمل إلى مان غلتش بالهليكوبتر وعندما كانوا في طريقهم إلى الموقع شعر فريق العمل بصعوبة المهمة حيث كانت ألسنة النيران تندلع في كل الاتجاهات.

وقد شاهد دودج Dodge وهو قائد الفريق أن النيران غطت المنطقة وتتجه نحوهم لمسافة 200 ياردة[17]. أمرهم القائد بأن يتركوا أدواتهم وينبطحوا في المناطق التي احترقت. ولكن الرجال كانوا في حالة انهيار ولم يستجيبوا للأوامر بل واصلوا

سيرهم بين الجبال. ولم ينج من تلك المهمة إلا القائد ورجلين.

في الواقع لقد هلك فريق رجال الإطفاء بسبب فشلهم في تكوين الإحساس الصحيح. والدلالة على ذلك لقد احتاج الأمر بعد ذلك الى 450 رجلاً ولمدة خمسة أيام حتى تمت السيطرة على الحريق. والسبب الرئيسي أنهم كانوا يبررون أي شيء يواجههم حسب ما توقعوا من حجم النار التي كانوا يتوقعونها الساعة العاشرة إلى أن فات الأوان. وحيث أن الأحداث التي تتالت لم تكن تعطي أي تفاعل معقول فقد أصبح الفريق صعب التوجيه. وبذا يجب ألاّ نغفل عن دراسة أثر الذعر في أي موقف. فمثلاً لو أصيب بالذعر مجموعة من المسافرين في طائرة تحترق فسوف يصبح من الصعب اتباع إجراءات الإنقاذ. أو قد يحصل العكس فالجهة المسؤولة قد تعجل هي في إثارة الذعر. وعلى ذلك هناك حالتان من الذعر. الأولى عندما يصاب الناس بالهلع ويجرون لمخارج الطوارئ، والأخرى عندما يتجمد الناس ولا يستطيعون الحراك مطلقاً[13].

في حالة حريق مان جلتش فإن النتيجة للهلاك كانت واضحة حيث كانت النيران في اندلاع مستمر مما أصاب الفريق بالذعر والتوتر ولم يعد للتعاون أي أهمية في ما بينهم. و هذا منعهم من التقدير الجيد للشيء الوحيد الذي ينقذهم وهو الوقاية من النار.

أما الثلاثة الذين نجوا فقد كان بينهم نوع من التعاون. وقد نجا القائد دودج لأن همه الأول هو الحفاظ على حياة فريقه ولذلك استطاع السيطرة على مشاعر الخوف لديه. واستمر دودج في متابعة فريقه رغم تفرقه. أما الآخران اللذان نجيا هما رمزي وسالي Rumsey and Sallee ربما يكون سبب نجاتهما هو اقترابهما من بعضهما مما جعلهما يسيطران على خوفهما ومكنهما من التفكير بشكل أفضل. وقد فرا من خلال ممر ضيق جداً بين الجبال مروا به بصعوبة مما جعل رمزي ينهار ويسقط عند كتلة من شجيرات الصنوبر.

لقد وقفت زميلته سالي أمامه تنظر إليه ببرود، ولم تقل شيئاً إلى أن نهض رمزي بنفسه وجريا معا بين الجبال حتى وصلا إلى بر الأمان[17]. إن حالة اليأس التي وصلا إليها جعلتها تنظر إليه ببرود. وهذا ما حثه للنهوض ومتابعة المسيرة.

مخاطر التجارب

إن الآمال لا تحدد فقط ما نراه أو ما نسمعه ولكن أيضاً كيفية تصرفنا. إن قادة الطيران يعلمون من خلال خبرتهم أن معظم أسباب الأخطاء الكهربائية على الطائرة تكون تافهة، مثل سلك مكشوف في ماكينة القهوة. كذلك الطبيب يعلم بخبرته أن احمرار الحلق لا يعتبر أمراً خطيراً.

إن اكتساب الخبرة تجعلنا أكثر فعالية في أعمالنا وتقينا من

المبالغة في تصرفاتنا. وتصبح هناك مسؤولية إذا تغاضينا عن بعض الاحتمالات المتوقعة. في الثاني من كانون الأول/ ديسمبر 1984 حدث انفجار في أحد المصانع الكيماوية في بوبال في الهند. وكان من الصعب حصر عدد الضحايا تماماً إلا أنهم يقدرونه بما بين 1800 و10000 إضافة إلى 200000 ـ 300000 من الجرحى هذا عدا عن تأثير ذلك على الحيوانات والبيئة. إن السبب المباشر للحادث هو تسرب غاز التوكسيك. ولكن السبب الحقيقي هو فقدان الموظفين المتدربين في الهندسة الكيماوية[18]. وأكثر تحديدا فإن المشرفين على المصنع يعتقدون أن 90٪ من التغيرات الملحوظة في المقياس كانت بسبب التردد في التمديدات الكهربائية. وعلى هذا عندما بدأ المقياس يشير إلى الخطر لم يعط الأهمية. وكانت الأزمة قد تفاقمت بسرعة قبل أن يبدأوا بالتساؤل إن كان هذا الافتراض يمثل خطراً حقيقياً[19].

ومن المثير للاهتمام أن يكون هناك احتمال آخر لكارثة تنرييف وهي خبرات القائد السابق كمدرب. إن الضغط يولد التوتر والتوتر يولد التمرد. وإن انفعالاتنا العاطفية تؤثر على استجابتنا للحالة. وبالتالي يمكن أن يجعلنا ذلك نسترجع خبراتنا السابقة. إن الاسترجاع يكون إيجابياً جداً عندما يكون هناك داعٍ للتصرف مباشرة. مثل قطة يعسوب التي حيرت الصيادين لأنها لم تكن لتتوقف وتفكر ماذا تعمل بينما الثعلب رغم خدعه وحيله قد وقع في الفخ لأنه كان مازال يستجمع أفكاره[20].

إن استرجاع المعلومات قد يجلب الشؤم أحياناً. وهذا قد يفسر سلوك فريق الإطفاء في مان جلتش في رد فعلهم الأولي وهو الفرار الذي تعلموه في البداية قبل السلوكيات الأخرى المعقدة مثل الانبطاح في حالات الحرائق الممتدة. وبالعودة لكارثة تنرييف فإن القادة المدربين لا يحتاجون إلى إذن عند التحليق، وهذا ما جعل قائد طائرة KLM المتعب والمجهد أن يسترجع خبراته السابقة ويسمح لنفسه بالانطلاق[14].

عندما تتحول الدراما إلى أزمة

إن الشيء المعتاد أننا نفكر ثم نتصرف. وعلى هذا فإن الحوادث تكون نتيجة تصرف الأفراد دون أن يفكروا. وهناك احتمال آخر هو:

«أننا نفكر من خلال تصرفاتنا»[19].

إن الأفعال تولد معلومات وتغذية مرتدة وهذا يمكننا من التفاعل مع الأحداث. ومن خلال التصرف نصبح جزءاً من المشكلة. نحن نعلم أن الرئيس كندي لم يقتل برصاصة واحدة. لقد أصابت الرئيس ثلاث رصاصات ولكن الثالثة فقط كانت القاضية. فلو أن سائق الرئيس زاد السرعة عندما انطلقت الرصاصة الأولى ربما تغير التاريخ. ولكنه على العكس فقد أبطأ وبالتالي:

إن السيدة الأولى في تصرفها الأخير هي دوما السيدة

الأولى حيث انحنت صوب الرئيس. وكانت تعابير وجهه هزلية كما عهدته عندما يواجه أسئلة صعبة من الصحافة. وبدأ يرفع يده إلى رأسه ليأخذ بغرة شعره الكستنائي ولكنها توقفت عند تلك النقطة[21].

غالباً ما يكون رد فعلنا الأساسي للحظات الحرجة هو الذي يحدد مدى تطور الأزمة. وعلى هذا تتحول الدراما إلى أزمة لأننا عندما نقوم بأي تصرف فإننا نجلب الأحداث إلى مسرح الوجود وكان من الممكن أن لا توجد[19]. فلو أن سائق الرئيس كنيدي لم يتصرف ويخفف السرعة على الفور فربما لم تكن لتصيبه الرصاصة الثالثة لو استمر في سرعته الأولى.

إن الأحداث يجب أن لا تكون درامية لتتطور إلى أزمات. فإن معظم التصرفات المعتادة قد تسبب أزمات. فمثلا بفضل الصيانة الجيدة فإن كثيراً من الطائرات في الخدمة التجارية تحلق رغم تجاوزها عمرها الافتراضي حاملة الكثير من المسافرين كل سنة. إن المشكلة الخاصة بعمر الطائرة تكمن في المواد العازلة على الأسلاك التي ما تلبث أن تتلف مع الاهتزاز. وحيث أن تقريباً 75٪ منها يصعب الوصول إليها فإنه لا يمكن فحصها دوماً. إن الإشارة الأولى لوجود مشكلة تظهر عندما ينفجر المفتاح الكهربائي.

نسترجع ما ذكر أننا نفكر من خلال تصرفاتنا. فعندما

يحدث انفجار في مفتاح الكهرباء يكون رد الفعل الأولي للطيار هو فصله ومن ثم إعادة النظر والفحص ليرى إن كان بالإمكان تصحيحه. كثيراً من الطائرات القديمة يوجد فيها مواد عازلة تسمى كابتون Kapton ورغم أن للكابتون كثيراً من المزايا إلا أنه يعمل على تعجيل العمر. إضافة إلى ذلك فإنه تحت ضغوط معينة قد ينفجر في حرارة عالية.

في 22 حزيران/ يونيو 1998 طائرة من طراز بوينج 757 انطلقت لتوها من لارنكة في قبرص متجهة نحو مانشستر حاملة 217 من الركاب عندما حصل انفجار بسيط أثناء الرحلة. وظهرت بالتالي الإشارات الحمراء حيث فقدت الطائرة قوتها الكهربائية. ومن خلال التحريات السريعة تبين أن المادة العازلة كابتون في اثنين من الأسلاك قد استهلكت. في هذه الحالة قرر الكابتين العودة إلى المطار وتم ذلك بأمان. أما ركاب طائرة TWA رقم 800 وكان عددهم 230 راكباً لم يكونوا محظوظين حيث لم ينج أحد منهم، عندما توجهت طائرتهم إلى شاطئ إحدى الجزر. ورغم أن سبب الكارثة مازال غامضاً ولكن الاحتمال الأكبر أن انفجاراً وقع في خزان الوقود بسبب أسلاك مشتبه بها.

لقد تم انتزاع مادة الكابتون من الطيران الحربي رغم وجودها في الطيران التجاري حتى سنة 1993. ففي كل مرة يقوم الطيار فيها بفصل المفتاح في حالات تسمى القنابل الموقوتة كما هو معروف في دائرة الطيران، فإن هذا يضيف شيئاً من الضغط

على الأسلاك وقد يسبب ذلك مزيداً من توفر شروط لوجود أخطاء فعلية[22].

زيادة على ذلك، فان التصرف بناءاً على توقعاتنا قد يجعلنا نرى نتائج أفعالنا بشكل يؤكد ما توقعنا. الأزمة إذن تتصاعد عندما نقوم بتصرف آخر وهكذا . . .

وقد يشرح لنا ذلك كيف تتصاعد الاهتمامات غير المطلوبة إلى تحرشات جنسية، ذلك أن المتحرش أساساً يعتقد أن فعله مرغوب به. وبذا يقوم ببعض الحركات التي تدعم توقعه، ومن ثم يبرر رد الفعل ليوائم توقعاته مما يشجعه للقيام بإيماءات أكثر وقاحة.

لا يمكن أن يكون

إن قدرتنا على صنع أحاسيسنا مرتبطة بقدرتنا على التخيل. كما قال الفيلسوف ويتجينستين:

> الشيء الذي لا نستطيع أن نفكر به لا نستطيع أن نقوله. ولذا لا نستطيع قول ما لا يمكن أن نفكر به.

إن بنك إنجلترا كان متوقعاً كما يقال وجود بعض حبات التفاح الفاسد في بنك BCCI. ولم يتوقع أن يكون البرميل برمته فاسداً. كذلك على سبيل الاستعارة رأوا السمكتين الميتتين وتعجبوا فيم إذا كان هناك أكثر. وعلى أي حال لم يتخيلوا أبداً أن يكون المحيط بأكمله ملوثاً لأن هذه الأمور لم يسبق لها مثيل.

في 19 من كانون الأول/ ديسمبر 1997 كانت طائرة سيلك اير Silkair رحلة رقم M185 تحمل 97 راكباً و7 من طاقم الطائرة في رحلة روتينية إلى سنغافورة، عندما اندفعت بشكل شديد الانحدار إلى الأسفل، مما جعلها تصطدم بالأرض بعد دقيقتين بسرعة 700 ميل في الساعة ولم يكن هناك أي من الناجين. لم يكن هناك أي إشارة تحذيرية، ولا أي دليل لوجود قنبلة أو خطأ ميكانيكي. الشيء الغريب في الأمر أن كلاً من مسجل بيانات الرحلة، وصوت مسجل غرفة القيادة قد اقفلوا قبل ثلاث دقائق من الحادث.

ومن حكم شارلوك هولمز أيضاً أنه عندما نستبعد جميع الاحتمالات الأخرى فإن التفسير الذي يبقى لابد أن يكون مقبولاً سواء كان خيالياً أم لا. ترى هل قرر الطيار الانتحار آخذاً معه كل هؤلاء الركاب إلى الهلاك؟

بالتأكيد لا، ترى كم من الدقة كان الطيار تسو واي مينج Tsu Way Ming تحت سيطرة مجموعة من الدائنين المحتالين سيئي السمعة في سنغافورة، وكان قد استخرج بوليصة تأمين على الحياة مباشرة قبل الحادث. إضافة لذلك في 1997 كانت هناك اثنتين من الشكاوى ضد تسو. الأولى تتعلق بطيرانه إلى حدود تتجاوز الأمان. والثانية تتعلق بإخفاق في الهبوط عند صدور الأمر الأول له، ولكن عندما هبطت الطائرة بأمان كان تسو قد مسح صوت الأمر الأول المسجل[23].

يمكننا فقط أن نكون إحساساً نحو الأشياء إذا أردنا أن نفكر فيها في المكانة الأولى. وقد لا تكون قدرتنا على التخيل هي التي تمنعنا من صنع الإحساس الصحيح نحو الأشياء بالدرجة التي قد تفعلها الحدود التي نفرضها على مخيلتنا. هل قال الطيار حقيقة «أنا ذاهب لبعض الوقت» أم هل قتل من قبل زملائه الرواد لأنه كان يضعف حظهم في النجاة.؟ هذا السؤال نادراً ما يسأل لأننا نريد أن نصدق قصة الانتحار.

إن السؤال الذي حير المؤرخين في المحرقة النازية هو سبب تفضيل الضحايا الهلاك المحتم عوضاً عن بصيص الأمل في الهرب. الإجابة على ذلك ببساطة أن هؤلاء الرجال والنساء والأطفال سيئوا الحظ ذهبوا بكل هدوء إلى الغرف الغازية، لأنه بالرغم من كل الإشاعات والقصص الدائرة لم يكونوا ليصدقوا أن الإنسانية ممكن أن تكون مؤهلة لتلك الجرائم البشعة.

إن من المعروف سابقاً أن التهاب الحنجرة يعتبر أمراً لا داعٍ للقلق عليه. مثلاً لو شخّص طبيب ذلك المرض لزوجته الشابة لقال «إني أرى بوادر ظهور ورم سرطاني ولكن لا أصدق أن يصيب هذا المرض امرأة شابة».

عندما نواجه بأدلة لحالات شاذة فإننا نعمل على استخدام معرفتنا الذاتية، فنرى ونسمع ونشعر بما سيحدث ونقول لأنفسنا:

«شيء لا يمكن حدوثه فهو غير موجود»[9].

هذا ما قاله الطبيب لنفسه تماماً إلى أن تفاقمت حالة زوجته وأصبحت بحاجة إلى جراحة. كما أن كارثة تنرييف كان يمكن تفاديها لو أن الطيار المساعد لرحلة KLM تدخل. حيث أن الدراسات التي تمت على تحليل الأصوات والحديث الذي دار في ركن الطيار في آخر وقت بيّن أنه كان يعتقد بوجود خلل ما ولكنه لم يتمكن من عمل أي شيء للتأكد من شكوكه. ويمكن أن يفسر ذلك هو أن فكرة زميله الأعلى منه في الإقلاع أثناء مسار طائرة أخرى لم تكن لتصدق مما جعله يفقد ثقته بما يراه أو يعتقده. إن الانهيار الذي أصاب بنك بارينغز Barings كان من الممكن تفاديه لو أن المُراجع الخارجي وضع احتمالات أكثر للتحايل كما يلي.

في بداية كانون الثاني/ يناير 1995، اكتشف المُراجع الخارجي كوبرزوليبراند Coopers &Lybrand لبنك بارينغز Barings في سنغافورة تضاربا في الحساب بمبلغ قدره 50 مليون جنيه إسترليني. وادعى نيك ليسن Nick Leeson أن المبلغ يمثل ديون غير محصلة من شركة إنجليزية معروفة باسم SLK سبيرس، ليدز وكيلوج Speers , Leeds, and Kellogg لقد قبل المُراجع تفسير ليسن بالاستناد إلى الوثائق المطلوبة إضافة إلى تأكيد التحويل مباشرة من S L K.

في الحقيقة لم يكن هناك مبلغ. وأن هذه الفجوة في

أوراق الميزانية تعكس جزءاً من خسائر ليسن من تجارته غير المشروعة. وبذلك زور ليسن الرسالة المطلوبة من SLK.

و حتى تظهر الرسالة على أنها أرسلت مباشرة من S L K، فقد أرسلها ليسن بالفاكس من منزله.

إن الأوراق التي وصلت المراجع تحمل في داخلها توقيعاً من نيك وليزا Nick and Lisa، وهذا يعني بوضوح أن الوثائق لم ترسل مباشرة من S L K. والأمر الجدير بالذكر هو عدم التأكد من حقيقة الفاكس[24]. لقد انهار البنك قبل أن تتم عملية المراجعة. ومن المعقول بعدها أن يكون تم اكتشاف ما ارتكبه من عمل محظور. ومرة أخرى نقول نحن نرى ولكن لا ندرك ما نرى. إن ختم أو توقيع نيك وليزا لم يكن بالخطأ ولابد أن يكون المراجع قد رآه وهذا أمر يستحق السؤال. ونظرا لأن المُراجعين كانوا متوقعين فاكس من SLK فقد غاب عنهم لا شعوريا هذا الختم المعارض. وبمعنى آخر رغم أنهم رأوا عبارة من «نيك وليزا» إلا أن ذلك لم يكون لديهم أي دلالة، وحتى لو رأوها فربما لا يتصرفون بناءاً. لما لديهم من معلومات. وحتى انهيار بارينغز لم تكن عملية الاحتيال مكشوفة. والشيء الغريب بعدم التفكير في ذلك الاتجاه هو لو أن مبلغاً قدره 100000 جنيه أو لو كان المبلغ واحد مليون جنيه لكان الأمر مثيراً للشك. فكيف باختفاء 50 مليون جنيه. لقد برر بارينغز دلالات أخرى للتلاعب مثل تسوية مشكلة لمبلغ قدره 100

مليون جنيه في حساب ليسن كدليل للقيام بعمليات تجارية رابحة لكنها حقيقة مستبعدة الإجراءات الإدارية اللازمة. والجدير بالذكر أن اختفاء الأموال لم تكن هي المنبه الحقيقي وإنما اختفاء ليسن نفسه. وهذا أمر لا يمكن أن نجد مبرراً له.

كما نرى كيف عملت الحماية الذاتية إلى حد ما على تأخير اكتشاف هروب الدكتور هارولد شيبمان Harold Shipman. فقد كان متهماً بجرائم في ما لا يقل عن خمسة عشر مريضاً رغم أن الرقم الحقيقي قد يكون أكثر. كثير من هؤلاء ماتوا أثناء الجراحة وهذا نادراً ما يحدث كما أن الذين كانوا يعملون لإزالة الجثث لاحظوا تلك النسبة العالية في الوفيات. ولاحظ الأطباء في المناطق المجاورة أنهم يصدرون شهادات وفاة برقم غير معتاد من قبل الدكتور شيبمان. ولم يشك أحد بوجود جريمة، إلا عندما زور شيبمان وصية أحد المرضى بدأ هناك التساؤل. ورغم ذلك فقد مرت فترة طويلة قبل أن يتم القبض عليه حتى ظهرت شكوك الشرطة في الأمر.

كان شيبمان يقوم بتلك الجرائم لأنه كان يستمتع بقوته في تدبير الجريمة بنجاح. ونحن بني البشر نتذوق طعم القوة. ولكن السؤال هو كم شيبمان يوجد لدينا في الواقع؟ لقد قامت بعض منظمات الصحة بتحري الأمر ومراجعة السجلات في احتمال وجود جريمة حيث أن الرقم في معدل الوفيات غير مقبول. ومنظمات أخرى لم ترغب التفكير في هذا الاحتمال.

فهذا الأمر يبدو كأننا نسمع رسالة «نحن سفينة التايتنيك نغرق. جهزوا قوارب النجاة». ورد الفعل الطبيعي هو «لا يمكن تحقيق ذلك...».

الفصل الثاني

الصباح التالي

«نعيش الحياة قدماً ولكننا نقيمها باتجاه عكسي» (كيركغارد)

في أيلول/سبتمبر 2000 قامت مجموعة منظمة في المملكة المتحدة من العمال والمزارعين بمحاصرة معامل تكرير البترول احتجاجاً على ضريبة أسعار الوقود. وفي خلال ثلاثة أيام، توقف حال الدولة كلها.

ترى ما الذي حدث بالفعل؟ هل أعادهم العجز في الوقود إلى أيام الحرب السابقة وما صاحبها من عجز ونقص في المؤن؟ هل هو شكل جديد للحركة الصناعية.. مثل فيروس ينتشر بالعدوى حيث أصبح هناك تحول من العمل في اتحاد العمال إلى النشاط الحر؟ أم هل هو عرض مدهش لمدى اعتمادنا على الوقود في باطن الأرض، إنه تصور مشؤوم للأزمة الحقيقية القادمة؟.

عندما نقول دوماً إن عملية صنع القرار مهتمة بشكل أقل

بتوفير البدائل عن اهتمامها الكبير بالقرار نفسه نكون صورنا ما حدث تماماً. ولاحظ لم أقل «ما الذي يحدث».

إن الوقت الحاضر هو ملكنا. ولا يوجد زمن مثل الزمن الحاضر، ولكن الحاضر سريع جداً بحيث يستحيل أن نشعر به. إن أزمة الوقود لم تكن نتيجة حدث واحد، بل سلسلة من الأحداث المتتالية، مضخات الوقود أصبحت في طريقها للجفاف، أرفف السوبر ماركت بدأت تفرغ من البضائع، المستشفيات تكاد تخلو من العمالة. المدارس مقفلة، عجز في المبيعات، وغير ذلك مما يظهر للعيان يوماً بعد يوم، وساعة بعد ساعة. ترى هل هناك أزمة؟ وإن كان ذلك فمتى أصبحت أزمة؟ وماذا كانت قبل أن تكون أزمة، وما هي الآن؟ بطريقة مماثلة لذلك كان الأسلوب الإداري المتبع لسنة 1990 هو «الإدارة النوعية الكلية». ولكن ماذا يعني ما كان يسمى بالحركة النوعية؟

هل أظهرت تغييراً ملحوظاً في قوى التنافس الاقتصادي، أم أنها كانت فقط صيحة؟

لقد كتب على ضريح الشاعر جون جاي:

الحياة هي دعابة وكل شيء يوضح ذلك،

لقد اعتقدت ذلك مرة ؛ ولكني الآن أدركه[25].

إن اليقين لا يأتي إلا في النهاية. لقد ظن الشاعر أن الحياة ربما تكون دعابة ولكنه لم يدرك معنى ذلك إلا عندما اقترب من النهاية ونظر وراءه.

إن مسرحية ورود ايام The roses of Eyam تخبرنا عن قصة الوباء الذي انتقل من لندن سنة 1665 حيث وصل إلى حدود ديربيشاير في قرية ايام عبر صندوق ملابس أرسل إلى الخياط جورج ڤيكارز George Vicars. وقد وصلت الملابس مرطبة فعمل على تجفيفها أمام النار مما ساعد على انتشار الوباء في القرية، وبناءاً على ذلك قام قسيسان في القرية بإقناع السكان الباقين بإغلاق القرية. وقاموا بوضع حاجز من الحجارة يمنع كل الناس من الدخول أو الخروج إلى أن ينكشف الوباء. ولما انتشر الخبر وغادر القرويون الاجتماع، نظر القساوسة إلى بعضهم وقالوا «ماذا فعلنا؟»[26].

المشكاة والمرآة

نحن صناع القرار نحتاج لكل من المشكاة والمرآة. فالمشكاة تساعدنا لمعرفة إلى أين نحن ذاهبون. والمرآة مهمة لأنها تدلنا أين نحن واقفون. وأكثر توضيحاً نحن نحتاج المرآة لسبب وهو:

إن كل الأحاسيس تتكون لدينا من خلال نظرتنا للماضي[27].

كل المعرفة، كل المعاني، ونفاذ البصيرة وكل الفهم

يتكون لدينا من خلال نظرتنا لما سبق. قد يصيبنا السكر في حفل رسمي ولا نشعر بذلك إلا في اليوم التالي عندما نسترجع وندرك ما فعلنا. في مشهد الأشباح لمسرحية شكسبير ريتشارد الثالث، Richards III يعود ضحايا ريتشارد الأحد عشر للظهور بنفس الطريقة التي قضي عليهم فيها من أجل أن يجعلوا ريتشارد يشعر ببشاعة العمل الذي قام به، وليبقوا في مخيلته، وليضعفوا روحه المعنوية، ويستنزفوا طاقاته ويهووا به إلى اليأس في ليلة معركة بوس ورث Battle of Bosworth «دعني ألقي بثقلي على روحك غداً».

وحتى نكون أكثر دقة فنحن لا ندرك تماماً سوى ما فعلنا وليس ما نود فعله. وبالرغم من اعتقادنا أننا نعلم ماذا نريد أن نفعل عندما نعزم على أمر ما. ولكن في الحقيقة لا نعلم بما قمنا به إلا بعد أن نفعله. نجد مثلاً في رواية أوليڤر تويست لشارلز ديكنز أن شماس الكنيسة السيد بامبل Mr. Bumble قرر أن يتزوج السيدة كورني Mrs Corney المدبرة النسائية في الملجأ، من أجل أن يترقى لإدارة الملجأ. وكان قراره يتضمن أيضاً مصلحة السيدة كورني. وبعد شهرين كان يجلس كئيباً في ردهة الملجأ يراجع الأحداث الماضية:

> تغير كبير قد حصل. المعطف القديم، القبعة الخاصة به، أين هما؟ . . . السيد بامبل لم يعد شماساً أبداً.

هناك بعض الترقيات في الحياة تقدم قيمة خصوصية

لبعض الأشياء بغض النظر عن المقابل الحقيقي الذي تقدمه، مثل تبجيل خصوصيات العمل السابق . . . . معطفه. قبعته. . . وربطته الذهبية. أين هي؟. .

لقد تزوج السيد بامبل من السيدة كورني، وأصبح مدير الملجأ. ولكن جاء شماس آخر ليستولي على المعطف ذي الشريط الذهبي والقبعة والعاملين. . . لقد خسر تلك الأمور الثلاثة.

«لقد بعت نفسي» هكذا كان يقول. . . . من أجل ستة ملاعق شاي، زوج من ملاقط السكر، وإبريق حليب، مع قليل من الفرش المستعمل وعشرين جنيه. لقد كنت رخيصاً جداً[28].

كل القرارات فيها مقامرة. وتكنولوجياً ينجح القرار عندما يوافق التوقعات. الشيء المثير في قصة السيد بامبل أن توقعاته قد تحققت. وإن مقامرته في الزواج من السيدة كورني قد أثمرت حيث أصبح سيد الملجأ. علاوة على ذلك فهو يعلم أن الترقية تعني أيضاً التخلي عن قبعته العزيزة. وكذلك لم تخدعه زوجته بقيمة ممتلكاتها. لقد نال بامبل تماماً ما يريد. ملاعق الشاي، وملاقط السكر، وإبريق الحليب، وحفنة من المال، وبعض الفرش المستعمل. ولكن لماذا لم يكن سعيداً؟

آه ماذا فعلت؟

في الحقيقة ولطالع بامبل السيئ. فقد نال الإهانة والذل

أمام مساكين الملجأ من قبل زوجته المتسلطة حيث ترك منصبه بسبب مسؤوليته عن سلوكها غير الأمين. مما حط به لمزيد من البؤس والعوز وانتهى كأحد هؤلاء المساكين في ملجأ في وقت كان هو رئيساً لغيرهم.

كان من الممكن أن يفكر بامبل مرتين قبل أن يتخذ قراره المشؤوم في زواجه من السيدة كورني لو أنه تحقق مما يلي:

إن معرفتنا بسبب قيامنا بعمل ما لا يعني معرفتنا بما فعلناه.

إن القسيسين الاثنين في مسرحية ورود أيام عرفوا تماماً لماذا فرضوا حظر التجول حول القرية. وقد أوضحت المسرحية دلالة هذا القرار، وهو الخوف من التوتر والشكوك والمعاناة بسبب وفاة 277 شخصاً من أهل القرية من أصل 350.

إن شركات البترول تعلم تماماً لماذا أرادت إنشاء ناقلات كبيرة للنفط. ببساطة، العملية تصبح أكثر توفيراً عندما تشحن كمية مضاعفة من الزيت في تلك الناقلة الكبيرة عنها لو شحنت نفس الكمية بواسطة ناقلتين اثنتين صغيرتين. وحتى أنه اكثر اقتصادياً استعمال ناقلة واحدة عوضاً عن خمس ناقلات صغيرة. وبمعنى آخر فإن المضاعفة أو حتى خمسة أضعاف في حمولة السفينة الناقلة كان في نظرهم هو الحل الأمثل لحل تلك المشكلة. لكن تبع ذلك سلسلة من الكوارث في وضح النهار وفي البحر الهادئ، وانفجارات في أي لحظة ممكنة، ذلك أنه عندما

تتجه السفينة إلى مرافئ التحميل يكون طاقم السفينة مشغولاً بتنظيف المخازن بماء البحر. إن شركات الزيت بدأت تدرك تدريجياً أن التعامل مع الناقلات الكبيرة يختلف عن مثيلاتها الصغيرة ويؤثر ذلك في القدرة على توجيه السفينة. وإذا ما نظروا وراءهم أدركوا أن ما فعلوه لابد أن يخلق أشياءاً أخرى[29].

في منتصف الثمانينيات شهدت مدينة لندن ثراء عظيماً نظراً لأن مبالغ كبيرة قدمت من أجل اجتذاب العاملين وحتى الشركات الكبرى مثل البنوك التي خضعت للمشاركة جميعها في صناعة الأوراق المالية لكسب السبق في ظاهرة أكبر تحطيم للأسعار. المعروفة بالبيج بانج Big Bang وانتهى الأمر بهم إلى شراء الليمون. على سبيل المثال هناك مئات الألوف من الجنيهات التي صرفت على الهتافات البراقة للباحثين والمحللين الذين استولت عليهم شركات أخرى في غضون أشهر من وصولهم. علاوة على ذلك فقد سبب اندماج الشركات مشاحنات كبيرة بين السماسرة. وقام رجال البنوك والموظفون بتخفيف الصراعات القائمة والتي كانت تبدو بدون نهاية.

كانت إحدى تلك «الليمونات»، قسم الاستثمار في باركلي Barclay المعروف ب BZW كان قد تشكل من شركات تبادل الأسهم سنة 1986 وهي دي زويت وبيڤان ويد دورلاشر، Zoete and Bevan and Wedd Durlacher. إن الهدف من الاندماج كان واضحاً وذلك لجعل بنك باركلي قادراً على

النهوض ليصبح بنك استثمار رئيس. ولكن تبع ذلك عشر سنين من الحرب بين رجال البنوك المخضرمين والمحاورين في ذلك المجال ورجال بنك باركلي الأهليين الرزينين.

أثبت كلا الطرفين التعارض التام. وفي 1997 أصبح واضحاً لدى باركلي أن حلمه في أن يكون رائداً في مجال الاستثمار بات فاشلاً. تبعاً لذلك بدأ باركلي ببيع جزءٍ من BZW.

في 1998، قرر رجال باركلي التخلص من BZW كلياً. والمنطق في ذلك واضح. فقد اكتشف باركلي أنه رغم أن البنوك الأهلية غير لامعة إلا أنها تحقق نشاطاً ربحياً أكثر من بنوك الاستثمار ولذا قرر باركلي أن يعمل من مناطق القوة التي لديه. نتيجة لذلك فقد تبين أن BZW أصبحت منظمة مفككة ولم يمر وقت طويل ليتبين أنها لم تعد داخلة ضمن استراتيجية باركلي.

في بادئ الأمر بدت علامات النجاح لامعة. واعتقد المحللون أن سعر البيع يجب أن يحقق على الأقل 300 ـ 500 مليون جنيه وممكن أن تصل إلى 2،5 بليون جنيه. وأفضى باركلي إلى جولدمان ساش Goldman Sachs بتولي مهمة التسويق. ومن تلك اللحظة بدأت الأمور تنحدر. ماذا فعل باركلي؟

لقد تبين فيما بعد أن تعيين جولدمان كان خطأً كبيراً. وقد

علّق أحد المحنكين من رجال المال على ذلك «لا تقم أبدا بالمزايدة في مثل تلك الأعمال» فهو ليس عقاراً ثابتاً إن الطريقة الوحيدة لجعل المهمة تقوم بنجاح هو أن يقوم BZW بعملية البيع بمفرده[30].

اكتشف باركلي بمجرد رفع شعار «للبيع» أن سوق بنوك الاستثمار من الدرجة الثانية كان ممهداً. مثل السيارة الصدئة المعروضة للبيع في جراج. وأصبح BZW من الأصول المهملة حيث اتجه أهم العاملين فيه إلى المنافسين عوضاً عن مواجهة مستقبل غير أكيد. وزاد الحرج في بنك باركلي حيث توالى التخلي عنه من قبل المشترين الأساسين.

وفي آخر الأمر يبقى واحد فقط من المهتمين بالشراء هو كريديت سويس فيرست بوسطن Credit Suisse First Boston CSFB. وعندما علم بذلك انسحب هو أيضاً. وكانت مناقشة ذكية خداعة كما قال المدير المالي الرسمي في BZW:

> إن كل عملية بيع لـBZW كانت عملية هوجاء والأمل الوحيد لجعل CSFB يدفع سعرا معقولاً هو أن نحافظ على الثقة ونوجد مشترين آخرين في الصورة. والعملية تستحق أن يدفع لهم فيها مبلغ 5 ملايين مقابل التظاهر برغبة الشراء. ربما تكون تلك العملية غير أخلاقية، ولكن لا بد لرجل مالي موهوب يعرف كيف يتخلص منها[30].

عندما عاد CSFB إلى طاولة المفاوضات عرضوا مبلغ 100 مليون جنيه ل BZW محسوم منها مبلغ مدفوع للاحتفاظ بموظفين معينين ويبقى فائض من المبلغ. في النهاية دفع باركلي CSBF مبلغ يقدر ب 200 مليون جنيه ليأخذ BZW من أيديهم.

كذلك ما حصل عند هدم مباني الأحياء السكنية الفقيرة فكما يبدو في الظاهر قام المقاولون المتخصصون بهدم المباني غير الصالحة للسكن في 1960. ولكن ظهرت لنا مشكلة أخرى عندما انتقل هؤلاء الأفراد إلى شقق ذات مستوى أعلى في منطقة مكتظة بالسكان في أطراف المدينة فقد أدى ذلك إلى مشاكل اجتماعية. وأكثر من ذلك فإن التغيير لم يقتصر فقط على البيوت ولكن في طريقة الحياة نتيجة التأثير الاجتماعي القوي

رولز يقابل رويس

إن صنع الإحساس لا يأتي دوماً من حقائق حالة ما، ولكن من دلالاتها التي نشعر بها. في مسرحية أوسكار وايلد «أهمية أن تكون جدياً» The importance of being Earnest ظهر جاك يدخن. قالت السيدة براكنيل أنه من المهم أن يشغل الرجل وظيفة. والشيء الأكثر جدية أن حقائق حوادث السيارات يمكن أن تؤدي إلى التعطيل أسبوعين عن العمل بسبب إصابة في الكتف مثلا وعدم تغطية التأمين. إن هذا الحادث يفرض

دلالات خاصة. في الحقيقة لو كان هناك حث للحصول على وظيفة أو عمل قرب المنزل فإن الأمور الصغيرة تتحول لتصبح ذات دلالة عظيمة. وان أي تصرف أناني صغير في أي علاقة ممكن أن يحث الطرف الآخر لإعادة النظر في التجربة ككل.

في 1998 حدث زلزال في تركيا، متسبباً بمقتل 144 شخصا وإصابة المئات بجروح.

وقد هدم أو أخلي من السكان حوالي ثلث مباني مدينتي أضنه وسيهان Adann and Ceyhan. أما التي سقطت تماماً فهي مجموعة المباني غير المتينة التي تم تسهيلها عن طريق الرشاوى السياسية. لقد انهارت المباني لأن المقاولين كانوا يستخدمون مواداً رخيصة النوعية سواء في قضبان التسليح أو في الإسمنت. إضافة إلى ذلك فهم لم يهتموا بدرجة العلو المسموح به في المناطق المعرضة للزلازل. وحقيقة فإن وجود المدارس والمستشفيات من ضمن تلك المباني أضاف للتأكيد بأن هناك بعض أصحاب المراكز السياسية الذين قبلوا الرشوة من أجل ترخيص تلك المباني ومن ثم أصبح التراجع أمراً صعباً خوفاً من أن ينكشف نشاطهم[31].

الزمن هو الكفيل الوحيد لتكشف الأحداث

في تموز/يوليو 2000 تناولت شاي المساء في فندق ميدلاند في مدينة مانشستر. وجلست قريباً من المكان الذي

تقابل فيه السادة رولز ورويس Rolls and Roys سنة 1904 لمناقشة مشروع المشاركة بينهم. كان ذلك في أحد أيام الأسبوع وكان بهو الفندق يستضيف عدة اجتماعات. قدم أحد الشباب الجادين توصيفاً لمهاراته وخبراته لمستشار إحدى وكالات التجنيد. وكان المستشار مستجيباً له تارة بإيماءات تعبر عن ذلك وتارة بعبارات تشجيعية مدوناً بعض الملاحظات بقلم (كروس). وعلى الأريكة القريبة مني جلس رجل أمريكي حسن الهندام يفحص بعض الأشرطة والرسوم التوضيحية بينما كان مرافقه يقوم برفع غطاء وعاء القهوة العنيد برفق وصبر. وأثناء ذلك لفت نظري لقطات من حديث أميرال ذو رتبة عالية «كان ذلك سيكون مفيداً جداً. . . . . . لقد كنا مع شركة. . . حتى أننا وقعنا اتفاقية لحسن النوايا ـ ولكنهم خرجوا من دائرة العمل».

ترى هل هم رويز الذين قابلوا رويس؟ ترى هل سينهي المستشار مهمته تاركاً قلمه كتذكار لهذا اليوم الخاص.؟ ترى هل ستترك المناقشة حول الأشرطة والوسائل أثراً لنقطة تحول لمشروع يبدو أنه غير محظوظ؟ أم أنهم يضيعون وقتهم؟ فقط تتالي الأحداث هو الذي يمكن أن يفسر تلك المناوشات.

طلقي زوجك دون أن يشعر

كما رأينا في الفصل السابق، هناك حالات وأحداث معينة تحمل فقط معنى واحداً وتفسيرنا لها قد يصيب أو يخطئ.

وبالتأكيد فإن تصورنا السابق عن صنع القرار هو الذي يصور العالـم إما أبيض أو أسود. ومن هذا المنظور فإن ما نرى أو نسمع أو نمارس يجب أن يحمل معنىً واحداً. فنحن إما أننا نتعامل مع الحب أو الكره، الطاعة أو العصيان، الحزن أو الفرح، النجاح أو الفشل.

نادراً ما تكون الأمور بسيطة. ونحن كصناع قرار يجب أن نتعامل مع الغموض. إن الغموض يعني احتمال وجود أكثر من معنى للشيء. قام زوجان ببيع منزلهما من أجل شراء شقة صغيرة للزوجة في المدينة، وبيت صغير في الريف للزوج حيث يمكنهما أن يلتقيا فيه في نهاية الأسبوع. إن سبب هذا القرار أن الزوجة تعبت من التغيير. وربما تكون قد تعبت بشكل شعوري أو لاشعوري من زوجها. وهذا اللقاء الأسبوعي قد يقل مرة تلو الأخرى حيث تجد الزوجة الأعذار للبقاء في المدينة. وفي آخر الأمر قد نجد عنوانا للقصة: «كيف تطلقين زوجك دون أن يعلم».

ونحن كصناع قرار تكون الحقائق لدينا متموجة الألوان. فالألوان متعددة ومتغيرة حسب تدرجها وتفاعلها مع بعضها البعض مع بعض الإضاءة لتعطي تأثيرات لطيفة ومتغيرة.

في الأيام التي تلت غرق الغواصة الروسية كرسك Kursk في آب/أغسطس 2000 كان لدينا اعتقاد فعلي أن هناك مجموعة

من الأشخاص في البحر كان يمكن للمنقذين مساعدتهم لو وصلوا إليهم في الوقت الملائم. وحيث أن المحاولات الروسية لإنقاذ الناجين فشلت مرة بعد مرة، فإن الرأي العام فقد صبره أمام العناد الروسي الظاهر للعيان الرافض للمساعدات الدولية. واتضح بعد ذلك أن هذا الحادث قد حصل لفترة قبل أن يعلن التقرير أساساً من روسيا. وعلاوة على ذلك رغم كل القصص حول المحاولات المتعددة لفتح طاقة صغيرة معاقة فإن فريق الإنقاذ النرويجي فتحها بقليل من الصعوبة.. وأخيراً، ظهرت صور في الصحافة لأم أحد أفراد الطاقم شديدة الاضطراب وهي تحقن مكرهة بمسكن.

هذه الصور تعكس معانٍ مختلفة. في المستوى الأول، فإن غرق كرسك هو حادث عسكري، مما يعيد إلى الذاكرة أنه رغم السلام، فإن الخطر مازال كامناً. وفي المستوى الثاني يلمح إلينا شبح الطاقة النووية بكل ما تسببه من عجز وكوارث. وعلى مستوى آخر فإن الحادث ينبهنا إلى أنه رغم انتهاء الحرب الباردة رسمياً إلا أنه مازال هناك خلافات. ومن ثم تحققنا أن سفينة الأشباح بعد ذلك حملت واحداً فقط من الناجين هو ستالين. النقطة هي أن الحادث ليس شيئاً واحداً أو آخر. إنها عدة أشياء معاً في وقت واحد.

الهدية العظيمة التي أخبرنا عنها الشاعر روبرت بيرنز Robert Burns هي أن نرى أنفسنا كما يرانا الناس. وإن أحد

مخاطر صنع القرار هو مدى دقة تقدير الآخرين في فهم تصرفاتنا. على سبيل المثال في سنة 1999 قاضى نيل هاملتون Neil Hamilton عضو مجلس النواب السابق محمد الفايد للتشهير بمسألة ما يسمى (من أين لك هذا) الذي اتهم به هاميلتون حيث أنه قبل أخذ مقابل من اجل طرح أسئلة في البرلمان. كانت الحالة تسير بشكل جيد إلى أن تلقى محامي الدفاع جورج كارمان George Carman مفاجأة مذهلة. هل تذكرت السيدة هاميلتون المناسبة التي قضتها مع زوجها في فندق ريتز في لندن على حساب الفايد؟

لقد وصف كارمان بعدها «الوجبات الأربع المفرطة من الطعام» والتي تؤكل كل مساء من قبل عائلة هاميلتون، هذا قبل أن يسأل السيدة هاملتون إن كان من عادتها هي وزوجها شرب زجاجتين من الشمبانيا المعتقة فيما بينهما على العشاء. مما دعاه أن يسأل «ألا تظنوا أنكم كنتم إلى حد ما شرهين؟».

وعند سماعها التعبير عن سلوكها بتلك الطريقة صرحت السيدة هاميلتون بعيون دامعة، «أتمنى لو أننا لم نتناول أي طعام حتى على عتبة ذلك الفندق البغيض»[32].

الحكم أولاً، والرأي ثانياً

«شيء مضحك» هكذا قال وكيل مكتب عقار ولكن عندما نعيد النظر في سجلاتنا نجد أن البيوت التي اشتراها الناس

ليست أبداً كما كانوا يرغبون. وربما تقول، أن الأغبياء فقط هم الذين يتصرفون بطريقة غير منطقية؟ ولكن كثيراً ما نجد أن قراراتنا تنتهي بشكل يختلف عما خططنا له ونحن سعداء تماماً بذلك. وبالعكس نحن نرى مسبقاً أننا يمكننا تحقيق أهدافنا ومع ذلك يصيبنا اليأس.

وسبب ذلك أننا ندرك أولويتنا أثناء التنفيذ. ومن الأكيد أن أحد محددات فلسفة «الإدارة الكلية النوعية» أنها تفترض استشارة العميل لأنها تفرض أن العميل واع لما يريد. ترى كم منا يعلم أنه كان يريد جهاز التحكم عن بعد (الريموت كونترول) عند استخدام التلفاز؟. تخيل أننا مازلنا نحتاج لنتجول في الغرفة لنتحكم بالجهاز .. كم منا يعلم أننا نحتاج إلى تلك الإشعاعات الموصلة من أجل أجهزتنا الكهربائية؟ وبالتالي عندما تصبح تلك الأمور تجارية من منا يريد العودة إلى الأسلاك العادية الممتدة في الأرض؟

قد نفكر أحياناً أننا كنا نفضل القيام بدراسة مناخية لو أننا دخلنا إلى إحدى الغرف في يوم مشمس ووجدنا الحرارة غير محتملة وشاشة الكمبيوتر غير مرئية. ولكن من جهة أخرى قد يجعلنا هذا نكتشف أن هناك جوانب أخرى في المنزل كنا نعتقد أننا لن نحبها هي في الواقع ممتعة جدا.

وهذا يبدو شيئاً طبيعياً، فلا شيء أكثر من الرغبة في تغيير

تفكيرنا في ضوء معلوماتنا الجديدة. وأعتقد أن العملية أكثر دقة. وبتفصيل أكثر، فإن شعورنا التلقائي يجعلنا نعتقد أننا نقوم بالأعمال لأسباب معينة. ولكني أعتقد أنها أحياناً تكون في الاتجاه الآخر. وهذا يعني:

نحن نتصرف ثم نجد مبرراً لتصرفنا

في تجربة رائعة تم ترشيح اثنين من المشرفين ليفحصوا أداء اثنين من العاملين. يبدو أن الحكم كان تحت تأثير شروط معينة حيث كان على أحد المشرفين أن يقضي وقتاً أكبر في مراقبة أحد العاملين. إن الأداء الحقيقي لكلا العاملين كان مثالياً ومضبوطاً. ولكن عندما طلب من المشرف تقييم كلا الموظفين قدم تقريراً بأن أحدهم كان غير موضع ثقة وأنه يحتاج لمزيد من المراقبة لتحسين الأداء. وبمعنى آخر هذا التصور المتحيز لأداء ذلك الموظف ظهر من أجل تبرير أهمية الوقت الذي قضاه المشرف أمام الموظف الآخر[33].

هذه التجربة تشرح لنا لماذا يقضي الأزواج الذين انفصلوا عن بعضهم ساعات يراجعون فيها الماضي، محاولين إيجاد تفسير لما حدث. على سبيل المثال:

«لقد كبرنا بعيدين عن بعضنا. . .»

لقد كنت في العشرين فقط عندما تقابلنا. . . . ظننت أني فقدت شيئاً.

أندم على الطريقة التي حصل بها هذا. ولكن ذلك كان سيحصل.

إننا نحتاج أن نجد سبباً لنحكم على تصرفاتنا نحو أنفسنا ونحو الآخرين. وغالباً لا نستطيع أن نعرف لماذا فعلنا أشياء معينة.

شبح كريسماس

نادراً، ما نستطيع فهم لماذا يزورنا شبح كريسماس ـ الوهم الذي يرينا خيال الأشياء التي لم تحدث بعد ولكنها ستحدث في وقت بعدنا. عندما يقوم سكرووج Scrooge بالغناء والرقص في صباح يوم الكريسماس فأنه يشرح لمدبر منزله المذهول أنه لم يفقد أحاسيسه بعد ولكنه يعيشها. إن شبح كريسماس لا يزال يأتي ليري سكرووج حقيقة موته. ويجعله يرى رجل الأعمال ذلك يبحث عن متطوعين للمشي في جنازته. يقول أحدهم: ما الأمر مع ذلك الرجل؟ يأتي الرد: الله أعلم . يقول آخر لا مانع عندي من الذهاب إن كان هناك غداء يقدم[34] . . .

ومن ثم يرى سكرووج مدبر منزله يرهن غطاء سريره ـ إنه يسرق تلك الجثة الممتدة.

إن شبح كريسماس يأتي ليري سكرووج القبر المهمل الذي سيواري اسمه.

إن الرحلة إلى المستقبل ما هي إلا تمرين لصنع الأحاسيس لأنها تجعل سكرووج يواجه ما تتضمنه حياته التي يعيشها. وبمعنى آخر فإن فهمنا لما نحن عليه اليوم يعتمد على اعتقادنا أين ستكون غدا. حين نبحث في برجنا نتمنى أن نعرف ماذا يخفي لنا المستقبل. وعلى أي حال ما نفعله حقيقة، هو محاولة الشعور بالحاضر. فإذا ما تنبأت النجوم بثروة خرافية فإن فقرنا الحالي يعتبر حالة مؤقتة، وهو شيء يمكن تحمله في طريقنا للوصول لمكان آخر. إن القيمة الحقيقية في آراء الناخبين أنهم يشعروا الحكومة أين هي الآن.

نحن نعلم جميعنا أن الذاكرة تخبرنا بما قد حصل. ولكن هناك احتمال آخر مثير للاهتمام هو:

الذاكرة تخبرنا أيضاً عما سيحدث.

إن من أفكار هذا الكتاب أننا لا نستطيع التنبؤ بالمستقبل. ولكن النبوءات أحياناً تكون دقيقة بشكل خارق. هناك تفسير واحد ممكن لذلك التناقض الواضح هو أن ما نتذكره وكيف نتذكره هو الذي يصنع لنا المستقبل. إن الأشباح التي ظهرت ليلة معركة بوسورث استنزفت طاقة ريتشارد الثالث ورغبته في الفوز. ومع الوقت يمتطي جواده كان يعلم جيداً وفي النهاية أين تسكن تلك الأشباح ولكن في الذاكرة؟

السنوات المزهرة

«لقد كنا نتمتع بأيام مزهرة لمدة ثلاثين سنة،» هكذا قالت إحدى الزوجات بشيء من الارتياب وهي تنعم النظر في برميل الدهان ذي اللون الليموني والتوتي. لقد صبغنا جدران بيتنا بالأزهار لمدة ثلاثين سنة . إن هذا كان أكيداً ولكن ماذا نحن عليه الآن؟

قد نعيش الحياة نحو الأمام ولكننا نقيّمها إلى الوراء، وهذا لا يعني أن كل مرة ننظر خلفنا نصل إلى نفس النتيجة. يقال أن الإدراك المؤخر هو العلم الوحيد المعروف لنا. بالتأكيد التجربة خير معلم، ولكن المثل يقول أن الماضي يبقى ثابتاً.

ومع ذلك يبقى الماضي محيراً مثل الحاضر. إن العقد والنصف الذي سبق الحرب العالمية الأولى كان ينظر إليه أنه عهد يوصف بالاستقرار والأمان. هذا بسبب ما تلاه من إحباط . وبمعنى آخر:

> إن نظرتنا للماضي تتغير حسب ما يحمله لنا المستقبل.

إن عنوان الفيلم الأخير لمارلين مونرو (شيء لابد أن يعطى) Something's got to give، يبدو مشؤوما في ضوء موتها المفاجئ والغموض الذي أحاط به. إن الأيام المزهرة تبدو لنا وكأنها عهد من الاستقرار والثبات إذا كان التحول للصباغ الليموني والتوتي يوحي بمرض أو فشل في الزواج أو فقد أي

ثروة. وعلى العكس فإذا كان التغير نحو الليموني والتوتي يتبعه ثروة لولبية وتطور اجتماعي فإن الأيام الزهراوية تبدو وكأنها قاحلة مملة.

ينطبق هذا على قراراتنا. الزمن كفيل بأن يحول النجاح إلى فشل والفشل إلى نجاح. في سنة 2000 كان بيع باركليز لBZW أمراً أهوج. ولنقل، سنة 2002 ربما يمكن أن ندرك أن باركليز كان حكيماً حين أراد التخلص من BZW بأي ثمن.

قرر رجال السياسة أنه عندما تنتهي فترة العقد لإجراء اليانصيب القومي فإنهم سوف يتجهون جزئياً للمشاركة مع كاملوت Camelot، وهم المضاربون الموجودون. وبالرغم من أن كاملوت أجروا عملية اليانصيب بفعالية فإن نصيبهم المتفق عليه في الأرباح جلب لهم النقد واتهامهم «بالقطط السمان». كما أن أمانة أحد ممولي كاملوت كانت معرضة للتساؤل.

وعندما استغرق السياسيون وقتا للتفكير ملياً في مضمون مناقصة ريتشارد برانسون Richard Branson لإجراء ما يسمى يانصيب الأفراد كان هناك تغير محسوس في اتجاهاتهم نحو كاملوت. لقد قبل كاملوت النقد. أم برانسون فكان أكثر صخباً. ذلك أن برانسون كان سيعطي اليانصيب صورة عالية جانبية، ولكن إلى أين يمكن أن يقود هذا؟ ومن ثم كانت هناك التساؤلات حول الهيكل المالي لإمبراطورية أعمال برانسون

وحول حياته الخاصة الزاهية. الشيء الأخير الذي أرادته الحكومة هو الفضيحة المتعلقة باليانصيب. وهكذا فعندما كسبت مجموعة كاملوت القضية ممكناً إياهم من البقاء في سوق المنافسة بالرغم من إعادة فتح المسألة كلها حيث بدا اليانصيب في حوزة برانسون، ربما لم يعد السياسيون آسفين بعد كل ذلك.

بصيص المشكاة

مازال هناك عدم إجابة على السؤال الذي يقول لماذا تبدو بعض الأشياء منطقية ومعقولة في الزمن أ، ولكنها تبدو متهورة وطائشة في الزمن ب،على سبيل المثال، تم اكتشاف البترول في أحد المنحدرات الشمالية في ألاسكا سنة 1968. وانبثق عن ذلك مشروع تمديد أنابيب تحت الأرض بمسافة 800 ميل إلى الميناء الخالي من الثلج نسبيا في ڤالديز Valdes. ومن هناك يمكن أن يضخ البترول إلى الناقلات الخاصة.

أثار هذا المشروع جدالاً هاماً، خاصة فيما يتعلق بالظروف البيئية، ومخاطر التسرب الرئيسية بعد أربع سنين من المناقشات حول العائد والتكلفة، تم ترخيص المشروع مع الأخذ في الاعتبار تقليل التأثيرات البيئية، و أن هذا المشروع لنقل البترول من ڤالديز سيكون الأكثر أماناً في العالم[35].

إن العامل الحرج للأمان يكمن في خطة عملية «التنظيف» في حالات السكب. وحيث أن تقرير حر أفاد بأنه على الأرجح

كانت كمية كبيرة من البترول المراق حدثت مرة قبل 241 سنة. ويبدو بذلك أنه من المفروض التخطيط لمزيد من المشاهد المحتملة. وبعد فترة وجيزة في 24 آذار/ مارس 1989 بعد منتصف الليل اصطدمت سفينة ناقلة للبترول محملة تماماً هي إيكسون ڤالديز Exxon Valdez بصخور بمجرد انطلاقها من الميناء. ونجم عن ذلك هدر 11 مليون جالون من الزيت في البحر، وهذه حادثة أسوء بـ175 مرة مما كان مخططاً لها.

وفجأة ظهرت كل التقديرات المتنازع عليها حول المخاطر في ضوء جديد. إن التحذيرات السابقة حول التفويت في الموتورات الكهربائية في معايير الأمان التي أهملت باعتبار أنها من عمل المشاغبين ظهرت الآن «أكيدة ومشؤومة» وأصبح المدراء غير مكترثين إطلاقاً لما يسمى أمان البيئة. إن الخطة التي كانت تبدو وافية تماماً أصبحت تلقب «أعظم عمل في خيال البحرية بعد موبي ديك Moby Dick»[35].

وتبعاً لعلم القرار فنحن نتبع نور العقل ومهمتنا أن نوازن بين العائد والتكلفة بشكل موضوعي ونختار على أساس ذلك. وهذا تماماً ما أعتقد المسؤولون في الميناء أنهم فعلوه. وبالتأكيد عندما كتب تقرير بذلك كان رد الفعل مستحيل. فنحن لدينا أفضل نظام[35].

إن إحدى الصور المميزة للقرن الجديد هي صورة طائرة

الكونكورد بالدخان واللهب الخارج من الجناح لثوان قبل تحطمها قرب باريس في تموز 2000. خمس وخمسون ثانية من الرحلة عندما كانت الطائرة مسافرة بسرعة 220 ميلاً في الساعة، وقد أخبر برج المراقبة الطيار أن هناك دخان يخرج من مؤخرة الطائرة. وتبعا لذلك فقد توقف المحرك رقم 2، وبدأ المحرك رقم 1 يفقد قوته. وفشلت عملية إنزال عجلات الطائرة وكان الوقود المحترق يتدفق من مخزن الوقود. لقد كان الوقت متأخراً جداً لإيقاف عملية الإقلاع. وكانت الطائرة قد أصبحت في الجو لثوان عدة عندما وصل نداء ثان من برج المراقبة يخبره أن اللهب أصبحت كميته أكبر. وتبع ذلك هبوط آخر في قوة المحرك 1. انحدرت بعدها الكونكورد إلى اليسار وانفجرت في الهواء[36].

وفي الحال أوقفت اير فرانس Air France أسطولها من الكونكورد بينما استمرت الخطوط البريطانية British Airways في الطيران إلى أن سحب المسؤولين شهادة صلاحية الكونكرد في الملاحة الجوية بعد عدة أسابيع. لقد تم سحب الشهادة ذلك لأن تحريات الحادث أكدت تخمينات بدائية للسبب الأولي للحادث وهو انفجار إحدى العجلات. إن الحطام الناتج من الانفجار مزق خزان الوقود مسبباً حرائق تبعها سقوط المحرك.

أسقطت الكونكورد لأن حقيقة أن يكون العَجَل سبباً في سقوط مفجع يدين الطائرة بعدم مطابقتها للخدمة التجارية. ومن

ثم تبع ذلك تقارير حول مشاكل العجلات في الكونكرد منذ عشرين سنة، متضمناً فاجعة قريبة سنة 1979. والسؤال لماذا لم يفعل شيء حينها؟

ماذا علمتنا حادثة ايكسون ڤالديز وفاجعة الكونكورد؟ ما علمتنا إياه أن ما هو منطقي، ومعقول وفي مستوى مقبول من المخاطرة لا يوجد هكذا أمامنا كشيء له كينونة ولكن حسب ما نعرفه نحن. وإن ما نسمه منطقيا فهو ليس مرشداً[37] ولكنه إنجاز ملفق من المجادلات والآراء المعاكسة خلال اليوم. مثل حادثة ايكسون ڤالديز، وكذلك عندما ظهر لنا أن تحطم الكونكورد نتج بسبب انفجار عجل، الحوادث الأولى التي استبعدت فجأة ظهرت بضوء جديد ومنذر للشؤم.

وباختصار، قد نكون محقين، وقد نكون مخطئين. والزمن كفيل بأن يخبرنا بذلك. لقد قالها وينستون تشرشل Winston Churchill بفصاحة عندما قدم تمجيداً في البرلمان للسياسي نيفايل شامبرلين:

> إن هذا الشيء لم يقدم لإسعاد الإنسانية فقط، وإلا أصبحت الحياة غير محتملة حتى نتوقع ونتنبأ تلك الأحداث الظاهرة للعيان لأي مدى بعيد. من جهة يبدو المرء على حق ومن جهة أخرى يبدو أنه على باطل. ومرة أخرى بعد سنوات قليلة، عندما يمر زمن طويل، كل يأخذ منظوراً مختلفاً. فهناك تناسباً جديداً. وهناك

مقاييس مختلفة للقيم. والتاريخ بضوئه الخافت يمشي متعثراً بين نفحات الماضي، محاولاً إعادة بناء مسرح الأحداث، وإحياء صداها[38].

الفصل الثالث

الجانب المعتم من القمر

الحرب ليست مأساة ولكن الحياة توحي بذلك (هايديجر)

في 15 نيسان/ أبريل ما إن لعب فريق ليڤربول Liverpool ونوتينغهام فوريست Nottingham Forest ست دقائق فقط من مباراة نصف النهائي للكأس الإنجليزي على ملعب شيفيلدز هيلز بوروج Sheffield's Hills-borough حتى وثب أحد مشجعي ليڤربول إلى منصة الاحتياط:

> جرى أحد مشجعي فريق ليڤربول نحو راي هاوتن لاعب الوسط في ذلك الفريق وأومأ بحرارة نحو خط النهاية لأرض الملعب وهو يصيح راي راي الناس يموتون هناك. ..، قبل أن تظهر أي ردة فعل، اصطدم 95 من جمهور ليڤربول حتى الموت مع رجال الأمن المتراصين من أجل منع المتهورين من التهجم على المنصة[39].

قبل اثنتي عشرة دقيقة من المباراة وصل جمهور من المشجعين لمشاهدة المباراة وأخذوا يتدافعون من خلال الباب

الدوار وعندها انطلق هتاف عال من الجمهور الموجود في الملعب حيث كان اللاعبون قد وصلوا إلى المنصة. وتبع ذلك هجوم جماعي مفاجئ من جمهور ليڤربول من أجل الدخول إلى أرض الملعب. واتجهوا نحو أقرب مدخل، وهو عند الجزء الأوسط، وكان ممتلئاً بالناس. وحيث أن الجمهور استمر في مدافعة طريقه نحو الوسط، سقط هؤلاء الذين هم في المقدمة واختفوا تحت الأقدام.

لا يمكن أن ندرك تماماً ما الذي حصل خلال تلك الاثنتي عشرة دقيقة حيث ابتدأ الهجوم الساعة 2.54 إلى أن توقفت المباراة عند الساعة 3.06 ولا ندري كم تم من عمليات إنقاذ الأرواح فقد استدعى البوليس المساعدات الطبية. ولكن الوقت كان متأخراً بالنسبة لصبي عمره 15 سنة هو كيفين وليام:

> لقد سحب الولد على الأرض من خلال الازدحام وحمله رجال من على المنصة وكان يبدو أنه مازال على قيد الحياة. حاولت إحدى الشرطيات إنقاذه بالضغط على قلبه وإجراء عملية التنفس الإصطناعي واستمرت تعمل ذلك لمدة 25 دقيقة على الأقل ... . قائلة له، «لن تموت. لا يمكن أن تموت». أتذكر وأنا أمسك به أنه فتح عينيه ونظر إلي. لقد أخرج صوتاً واعتقدت عندها أنني حصلت عليه. «لقد حصلت عليه في الحقيقة حياً». لقد فتح عينيه ونظر إلي مرة أخرى مباشرة وقال: «أمي». وبعدها سقط من بين يدي ومات[39].

إن الصورة الشائعة عن لعبة كرة القدم أنها صدى لملايين الجنيهات من عقود مبرمة، و رعاية برامج مربحة، احتفالات، جوائز ،كؤوس، ونصر. إن تحقيق اللورد جاستس تايلور في كارثة هيلز بوروج ألقى الضوء على الجانب المعتم من هذا القطاع:

إن الاستعداد المسبق العادي المتوقع لمكان ترفيهي لم يكن كما هو مطلوب ولكن أقل من ذلك بكثير. ففي بعض الملاعب تكون دورات المياه بدائية في التصميم، وعديمة الصيانة، وقليلة العدد. وهذه لا تصدم المشاهد بما يتوقعه من تسهيلات فقط ولكنها تنزل من مستوى السلوك. إن عملية التبول أمام الجدران أصبحت منتشرة وهي تمارس من قبل أشخاص قد لا يفعلونها في مكان آخر. وإن الشرطي الذي يعاقب من يفعل ذلك في الشوارع فهو إما يتسامح مع الناس في أرض الملعب أو قد يقوم بالتوبيخ اللفظي فقط. أصبح سلوك الشعب منحطاً وغير ذلك من مظاهر سوء التصرف التي ظهرت على الملأ[40].

أما بالنسبة للطعام:

إن المشروبات المتوفرة للمشجعين غالباً ما تكون محدودة وغير متنوعة وهي تباع في الشوارع المحيطة من العربات المارة أو من الأكشاك في المناطق المجاورة. إن الجمهور يأكل وجبته من الهامبرغر والبطاطس واقفاً في

الخارج تحت أي ظروف جوية. ورائحة شرائح البصل تفوح في المكان. سلات المهملات المطلوبة غير متوفرة... وبالتالي يصبح إلقاء المخلفات أمراً عادياً وبسيطاً. إن هذا المنظر غير المشرف يعمل على إنتاج أخلاق سيئة وسلوك مشين[40].

ثم قال تايلور إن كثيراً من الجمهور يكتفي بالأكل جانباً ولكن لماذا لا يكون الأكل بأدب ونظافة وما يتبع ذلك؟[40]

لقد وضع تقرير اللورد تايلور خطاً فاصلاً في تاريخ كرة القدم. وذلك من خلال توضيح الصورة لتلك الصناعة المفتون بها كثير من الناس حتى الآن. وأوضح أن العنف الذي يصاحب صناعة كرة القدم ليس متمثلاً فقط في ضبط التصرفات السيئة، ولكن هو انعكاس للطريقة التي تعامل بها تلك الصناعة مجموعة الجماهير.

العالم الخيالي

سوف نعود لاحقاً لتقرير تايلور في هذا الفصل. ولكن النقطة المهمة التي علينا ملاحظتها الآن هي الصورة المرسومة لدينا. ونحن كصناع قرار نستحضر صورا من أجل الإحساس بعالمنا[41].

على سبيل المثال ينطبق على فترة رئاسة الوزراء لجون ميجر John Major وصف بأنها فترة سبات بين عهد مارجريت

تاتشر Margaret Tatcher وتوني بلير Tony Blair. إن فرض الضرائب سرا يقال إنه يشبه تشجيع الإوزة وإغرائها. الهدف هو نتف أكبر قدر من الريش دون أن نجعل الإوزة تصدر صوتاً عالياً. إن تلك الإبادة ممكن أن ترى كنافذة.

إن صنع القرار غني بالخيال. نعود لحد الخطأ «في الخطة، بالنسبة للمسائل التي تمس الجمهور، نقف متسمرين في الخلف»، حيث تتحطم أنظمتنا، وتعود قراراتنا لتصطادنا.

نستطيع أن نشعر بحاجتنا أكثر لرسم صور في مخيلتنا إذا حاولنا صنع قرار بدونها. على سبيل المثال، لو قلنا أن القوة تعني القوة فإننا لم نخترع شيئاً. ولكننا لو قلنا أن القوة تعني الحب، يكون من المستحيل تعريفه ولكن من السهل التعرف عليه. ويمكننا جمع أفكار عما تعنيه القوة. وإذا قلنا أن برامج الكمبيوتر software تعني برامج الكمبيوتر فإننا لم نفعل شيئاً، ولكن إذا وصفنا تلك البرامج بأنها هي كالمحرك الذي يحرك الكمبيوتر، فإن الصورة تجعلنا أكثر قدرة لفهم ما المقصود ببرامج الكمبيوتر. قد نرى الإيدز AIDS حالة مرضية، مشكلة اجتماعية، مشكلة اقتصادية، عقوبة سماوية أو مجرد ڤيروس. وكيفما نرى الـAIDS فإننا يجب أن نراه دائماً كشيء مختلف حتى نفهمه:

الصور إما أن تكون ظاهرة أو مخفية.

تخيل لو أنك تكتب سيرتك الذاتية. ماذا يمكن أن تسميها؟ الوزيرة السابقة باربرة كاسل Barbara Castle أطلقت على سيرتها (المجاهدة على طول الطريق) Fighting all the Way. أما زميلها جيمس كالاخان James Callaghan سماها (الزمن والحظ) Time and Chance. ووصف روبرت جرايڤز Robert Graves بداية حياته بعبارة وداعا لكل ذلك Goodbye to All That.

إن اختيار العنوان قد يبدو مهمة صعبة لأنها تجبرك أن تأخذ في الاعتبار كل منعطفات القدر، كل الطرق الرئيسية والفرعية التي مررت بها، وكل مظاهر القوة والضعف للقصة، وتعكس تلك التجربة بعد ذلك في جملة صغيرة والتي سوف تمثل تعبيرك للصورة. المشكلة أنه كيفما وضعت العنوان ربما يكون قد عبر عن جزء مما يتضمن.

وهذا ينطبق على أية صورة. ولا يهم كم تكون تلك الصور ظاهرة، يوجد دوما بعض الأشياء التي لا تظهر للعيان. مثلاً لكي ترى العقل آلة ميكانيكية ما عليك إلا أن تحصر التعليلات الفكرية والقدرات التحليلية في حالة اختفاء البديهة العقلية والقوى الخلاقة[42].

حتى نستطيع أن نرى المنظمة كأسرة واحدة سعيدة علينا أن نرى الترابط ونستبعد التفكك. وبالعودة إلى تقرير تايلور إن

سحر صورة لعبة كرة القدم أخفت الجانب القذر من تلك الصناعة.

ونحن صناع القرار فإننا نعمل باستمرار على تقليص المستويات المعقدة للأمور إلى عبارات مبسطة. بل وأكثر من ذلك، نصبح مثل الطبيب الذي يجري عملية وحوله المرضى يترقبون بكل انتباه، فنحن نادراً ما يمكننا أن نختصر أقل من التعاريف. في الحقيقة نصبح أكثر فائدة كصناع قرار إذا استطعنا أن نكون حساسين للحالة بشكل سريع. ورغم ذلك فإن المهارة التي تمكننا من العمل بفعالية هي أيضاً عائق محتمل.

صور جاهزة

إن الخطر الأول لإساءة الحكم على الحالة هو أننا نصبح معتادين على تخيلاتنا وينتهي بنا الأمر أن نأخذها بحرفيتها. نحن نعلم كيف كانت الحرب العالمية الأولى لأننا رأينا صورا للجنود وللأسلحة، والأحصنة التي غاصت بالطين والوحل. لقد استمعنا إلى الشاعر وما ذكر من ممارسات الخنق والغرق؛ ونستطيع أن نتخيل العربة التي زج فيها. وعلى هذا تعتبر معرفتنا وهم لأننا لم نر الحرب بذاتها ولكن مجرد استرجاع الصور المتعارف عليها والتي من خلالها تعرف الحروب.

إن معظمنا عندما يفكر بالزمن يفكر بالساعة، مع أن الساعة المعلقة على الجدار ليست هي الزمن. إن الساعة حتماً

هي صورة تحسب الزمن بطريقة خاصة. إن ربط الزمن بالساعة يدل على النظام. وهذا يساعدنا على رؤية الأحداث في تلاحم مع الزمن والمكان. وربما لا يحدث هذا تماماً في الأزمات. علاوة على ذلك فلو أننا تصرفنا في إحدى الحالات دون ربط الأحداث جيداً بالزمان والمكان فقد نحول تلك الحالة من أزمة إلى كارثة[19].

إن الصور التي يجب أن نكون حريصين عليها في عملية صنع القرار هي التي تبدو واضحة ولا مجال للتفكير فيها. إن كتبنا الإدارية تدعونا أن نتخيل المسؤولية كشيء لابد أن يكون موجوداً في الأشخاص مثل حتمية وجود قالب الزبدة في السوبرماركت. ومن الواضح أنه من المهم أن تكون خيوط المسؤولية متصلة بوضوح. ولذا فإن الاتصالات وحدها ليست كافية. إن لدى الشرطة إجراءات معدة بإتقان من أجل التعامل مع الطوارئ في مسرح الجريمة أو الحادث. وأيضاً فإن رجال الشرطة مدربون تماماً على طبيعة مسؤولياتهم في كل مراحل الحادث. إن المجرم الشاب الأسود ستيفن لورانس Stephen Lawrence مات محاطا برجال شرطة خبيرين لم يفعلوا له شيئاً سوى قياس نبضه ومعرفة ما إذا كان مازال يتنفس. لقد طعن لورانس ومع ذلك فقد أجمع رجال الشرطة الذين حضروا الحادث أن شخصاً آخر قد تولى العناية به[43].

وبمعنى آخر، لا يهم ما يصوره الهيكل التنظيمي، ولا يهم

عدد المرات التي يتم فيها التأكد من تأدية الواجبات، المسؤولية توجد فقط حيث تقبل وتمارس عملياً. بل وأكثر من ذلك إذا لم تقبل المسؤولية، فلن يكون لها وجود.

ونفس الشيء ينطبق على السلطة. تقترح كتبنا الإدارية أن السلطة شيء يمكن أن نملكه، ونحمله عندما نشغل أي منصب معين. ومرة أخرى أقول لا يهم ما يصوره الهيكل التنظيمي، السلطة هي علاقة. ولنكون أكثر دقة، تتوقف السلطة على قدر العلاقة. إذا وضعت مجموعة ما اهتماماتها الخاصة لحساب اهتمامات الطرف الآخر، فالعلاقة لابد أن تفشل قريباً[44]. ولا يهم مقدار السلطة لأي قسم موجود على الورق. يكون الأمر فعالاً عندما تحترم السلطة من قبل الآخرين في المنظمة. ويظهر الخطر مثلاً عندما نرى الشيكات والميزانية الموجودة نظرياً أصبحت غير فعالة في الواقع لأن الصلاحية المخولة لها أصبحت بالية.

الجانب المعتم من القمر

لا يمكن لأي صورة أن تظهر كل التفاصيل لكينونة شيء ما، وإلا فاضت عن حاجتها. نعود للفكرة أن القوة تعني القوة وبرامج الكمبيوتر هي برامج الكمبيوتر. إن إحدى المتع في خلق صور جديدة أنها تؤدي إلى تصور جديد. نحن قد نشك بفكرة أن الحرب توحي بالازدهار ولكن على الأقل تجعلنا نفكر

بطريقة مختلفة عن الحرب. ماذا يعني الابتزاز؟ بالرجوع لرأي الروائية هيلين دنمور Helen Dunmore[45] فهو يعني وظيفة من الداخل:

> لقد ترك أحد الأشخاص النافذة الصغيرة مفتوحة... والشخص الذي ترك النافذة مفتوحة لم يعرف لماذا تركها كذلك، أو بالأحرى لا يريد أن يعرف لماذا.
>
> بعض المبتزين يريدون فقط المال... والآخرون يسببون ضغطاً دون أن يجعلوك تدرك ماذا يريدون... وهم يأخذون بك إلى حيث لا تريد أن تذهب، ولكن بطريقة ما توحي لك بالألفة والراحة مما يجعلك تستمر... إن الضغط يحدث من أشياء لا يقولونها، بل ينتظرون وينتظرون إلى أن ينفذ صبرك، وتقوم بفعل أي شيء لتعرف سبب مجيئهم.

لا بد أن نعود لتلك الصورة غير السوية لهؤلاء المبتزين لاحقاً في هذا الفصل. وكل ما أريد أن أقوله الآن أني وجدتها مشوشة وليس فقط لأنها أجبرتني لإعادة التفكير بالمبتزين.

إن الخطر أننا اعتدنا على تلك الصور التي لدينا مما يجعلنا ننسى ما وراءها. قد تعودنا أن ننظر إلى الزجاجة النصف مملوءة على أن نصفها فارغ وليس على أن نصفها مملوء. كما تعودنا أن ننظر إلى صورة جاينس Guinness بحيث ننسى أننا لم نعد نشرب ذلك الشراب الفاخر المصنع في أيرلندا ولكن في

الحقيقة نحن نشرب شيئاً آخر. وكما يتضح لدينا أيضاً حيث نرى خزان الوقود فارغاً مما يجعلنا ننسى أنه مازال مليئاً بالبخار.

إن صورة الساعة تصور الزمن بأنه يتحرك إلى الأمام. إن جزءاً من مساهمة ستيفن هاوكينز Stephen Hawking للمعرفة هو إعادة النظر في مفهوم الزمن، مما يجعلنا نتخيله يتحرك إلى الوراء كما يتحرك إلى الأمام بعيدا عن اكتشاف ما يسمى الثقوب السوداء[46].

ربما تقول أن ذلك مثيراً لعلماء الفيزياء والفضاء ولكنه بعيد إلى حد عن التطبيقات العملية لصنع القرار. ولذا فإن من المحتمل أن الصور المأخوذة على أنها أكثر ضماناً تكوّن فكرة القرار. قد نفترض بشكل تلقائي أن الأشياء تحدث لأن شخصاً ما في مكان ما اتخذ قراراً. ومرة أخرى، ليس الأمر المهم ما يظهره ذلك المنظور ولكن ما يخفيه. وبشكل أكثر تخصيصاً، فهو يخفي بعدين مهمين لحقيقة المنظمة تسمى:

- الأمور التي تحدث دون أن يتدخل أحد في اتخاذ قرار، والآخر هو:
- القرارات التي تتخذ ولا شيء يحدث بعدها.

المفتاح يبين أن نظرية القرار هي خداع لغوي تجعلنا نصارع لشرح المعطيات. مثل أي صورة إن نظرية القرار ممكن أن تظهر أو تختفي. وبشكل أكثر تخصصاً فإن نظرية القرار

تسمح لنا أن نرى الاختيارات الإرادية بين البدائل ولكنها تخفي أي شيء يحدث أو لا يحدث من أجل تشكيل المخرجات. ويمكننا أن نرى الأشياء بشكل أفضل إذا نسينا مسألة القرارات وعوضاً عن ذلك نتخيل كل شيء موجود في حالة مستقرة من الجريان أو التحول. وبمعنى آخر، أن يكون في حالة ملاءمة دوماً[47].

إن فكرة الملاءمة تلقي الضوء على التغيرات البسيطة أو المعقدة، وعمليات اللف والدوران، والشد والجذب والتي وفقاً لها تعطي أي حالة من الشؤون المعنية طريقا لغيرها. ومن ذلك المنظور فإن عملية تنفيذ القرار هو حتما حالة من المواءمة. إن تنفيذ القرار هو حلقة الوصل حيث تلتقي الرؤية مع الواقع. إنها النقطة التي تختفي عندها الزوايا وتسوى النزاعات، وتضمن الامتيازات، وتترعرع المثاليات. إن نظرية الملاءمة تساعدنا لفهم كيف ولماذا تنحرف القرارات عن برنامجها ببطء، وغالباً يتم بشكل غير محسوس.

إن صنع القرار غالبا ما يصبح مبهما بسبب الصراع. لقد اعتدنا أن ننظر للصراع على أنه عائق، حيث يمكننا أن نفعل الأشياء بشكل أفضل في عدم وجوده. إن الصراع منهك بالتأكيد. وقد يكون أيضاً سبباً للهلاك وعدم الاستقرار. وكان من المؤكد أن من أهم مميزات منظمات بيتر وواترمان Peter and Waterman الممتازة هو الغياب الواضح للصراع. ورغم

ذلك قد يفسر هذا لماذا لم تحتفظ تلك المنظمات باسمها لمدة طويلة.

إن الصراع يظهر للعيان لأن قطع الحلوى محدودة. وليس هناك ما يكفي الجميع ولذلك يتضارب الأفراد حولها. وسبب آخر مهم للصراع هو حالة عدم التأكد التي تصاحب عملية صنع القرار. فإذا عرف كل واحد ماذا عليه أن يفعل طول الوقت فلن يكون هناك صراع[49].

إن الصراع قد يكون جزءاً حيوياً في مراحل صنع القرار. وذلك لأن كل المجادلات اليومية قد تظهر لتأخذ اتجاهاً معيناً إما هذا أو ذاك مما يساعد صناع القرار على تغيير اتجاهاتهم. وبمعنى آخر، إن الصراع يمكن أن يساعد عل تحسين القرار لأن الشكاوى المتعلقة بالأمور المثبتة والمحتملة لبرنامج عمل معين تثير التحدي. وتقديرات المخاطرة تصبح موضع نقاش وهكذا.

الحب مثل...؟

من الذي قال أن القوة مثل الحب؟ ليست هنالك قواعد عندما نريد اختيار الصور. وأكثر شيء يمكن قوله أن هناك بعض الصور أكثر إفادة من غيرها لأنها تسمح لنا بأن نرى أكثر ماذا هناك. يمكن أن نقول «أن السيارة مثل أنبوب معجون الأسنان» ولكن هذا لا يفيدنا كثيراً لأن العلاقة غير واضحة وضعيفة.

وبالعكس، فإن فكرة أن يوجد ڤيروس في الكمبيوتر هي صورة مفيدة لأنها تحصر احتمالات العدوى وتقلل من احتمال وجود مشاكل إلكترونية.

وعلى أي حال فقد تغيرت الصورة لأن معظم الڤيروسات في الكمبيوتر ممكن أن نتخلص منها في حين لا يوجد علاج للڤيروس الطبي. إن حريتنا في الاختيار لها تأثير كبير على صنع القرار بسبب:

إن تخيلاتنا تحدد ماذا نرى وكيف نرى.

إن فيلم پانش Punch الكرتوني الشهير يصور مجموعة من الكائنات الفضائية عند أسفل سلالم طائرة. وهناك تعليق يقول هذا بالتأكيد يفسد خططنا لاقتحام الفضاء. لقد اكتسب الفيلم الكرتوني روحه الدعابية من خلال تجاوزه عن المتضادات. وإن الشخصيات الإرهابية في الفضاء كانت تقاوم بأشياء بسيطة دنيوية مثل السلالم الطائرة. وبمعنى آخر إن هذا الكرتون يرينا حدود القوة. وحتى نكون أكثر تحديداً يرينا حدود صورة معينة من القوة. في عالم دالكس تصبح القوة مثل الآلة سواء في الهدم أو البناء. ونحن نرى القوة مغلفة بالمعادن ومجهزة بالأسلحة. ومما يدل على الوعي هو رؤية صورة القوة بأشكال مختلفة. إن قوة دالكس تصور على أنها عديمة الرحمة وخالية من العواطف. وإن استخدام مؤثرات أخرى مثل الموسيقى، والحب، والضحك، لم تتمكن من مساعدة دالكس لتسلق السلالم. رغم كل قوتهم

المخيفة فقد كانوا خيرين ولكن تافهين. ومن الممكن لستيفن هاوكينج Stephen Hawking أن يعلم دالكس درسا. وذلك عندما سئل إن كان يحب الموسيقى، أجاب هاوكينج بتواضع أنه لا يمكنه العيش إذا كانت الفيزياء فقط في حياته. وهذا بالتأكيد يعني شيئاً بالنسبة لمعاني القوة.

إن اختيارنا للصورة يعمل على تشكيل الصورة المبدئية للقرار والتي تحدد كيف يمكن أن نرى الحل. فإذا تخيلنا الشغب كمهدد للاستقرار الاجتماعي فإن الصورة الأولى هي كبح جماحه لحل المشكلة. ومن جهة أخرى إذا تخيلنا الشغب نتيجة انفجار الشباب المحبطين العاطلين عن العمل أصبح هناك صورة أخرى للحل وهي إعطاء الحرية في مجالات الإبداع الممكنة.

ونحن كصناع القرار يمكن أن نصبح ماهرين في التفكير إلى حد قد يفقدنا التفكير وإنما مجرد انشغال لردود أفعال. وعندما يحدث ذلك يضيق أفقنا في التفكير وفي تقدير الأمور بشكل لا يمكننا من رؤية الصورة بشكل أوسع. ففي الوقت الذي نعتقد فيه أننا نلامس الحقيقة تكون أنوار التحذير قد ومضت لتنذرنا بالخطر:

حتى نرى الأشياء بطريقة ما يجب أن لا نرى غيرها

عندما ظهرت الحالات الأولى للإيدز في أمريكا كانت ردود الفعل جداً بطيئة لأن كل واحد كان يعتقد أنه فهم المشكلة:

كانت نظرة الحكومة الفيدرالية للإيدز على أنه مشكلة اقتصادية، والمنظمات الصحية كانت تراها مشكلة سياسية، والإعلام أظهرها على أنها شذوذ جنسي بحيث لا تعني شيئاً لغير هؤلاء. وهكذا القليل هم الذين فهموا الإيدز على حقيقته، فهو مشكلة طبية خطيرة[50].

الاحتمالات المخفية

إن النماذج العلمية لصنع القرار تفرض أن المشاكل موجودة حولنا . ومن هذا المنطلق فإن الشيء الأكثر أهمية هو أن نحشد جهودنا لجمع معلومات عن المشكلة من أجل اختيار أفضل قرار. على سبيل المثال، ما هي المعلومات التي نحتاجها لنقرر كيفية معالجة شخص مجنون؟

وبالضد فإن فن القرار يتضمن تعريف ما يلي:

إن مشكلاتنا هي شيء مختلق من تصوراتنا.

وهذا لا يعني أن أقول أننا مخدوعون. إن أي منتج جديد يفشل في الخدمة يقدم لنا مشكلة حقيقية، مثل اعتبار الجريمة وازدحام الطرق مشاكل. وعلى أي حال، فإن ما أود قوله هو أن لدينا القدرة ولذا فإنه بإمكاننا أيضاً أن نختار كيف نصور المشكلة والتي هي من نسج خيالنا أكثر من كونها مستمدة من الحقائق والثوابت.

ويمكننا أن نقول أن الشخص الذي يذهب إلى عمله

اليومي بمظهر الفارس في القرن السابع عشر في لباسه وسيفه ودرعه وجواده هو مجنون. إن الجنون عادة ينظر إليه كمرض ـ أو مشكلة بمعنى آخر هذا الشخص يحتاج إلى أدوية وعلاج ورعاية. ولكن ما المانع في أن يلبس شخص ما يريد أن يقتحم عالماً آخر؟ وإذا تبنينا تصوراً مختلفاً، وهو أن نرى الجنون على أنه شكل شاذ للبعد الاجتماعي، فإننا نرى مشكلة الفارس بشكل مختلف.

إن الصور البشعة والمثيرة التي لدينا عن الحرب العالمية الأولى ممكن وصفها في الحقيقة ليس على أنها صوراً للحرب ولكن على أنها الصور التي وصلتنا عن الحرب. ومرة أخرى فالمشكلة تكمن حين تصبح تلك الصور راسخة بعمق بحيث تصبح لا جدال فيها. وحتى القريب، كانت ممارسة الطب متأثرة جداً بالعمل الروتيني الذي يقوم به المستشفى من متابعة حالة المرضى الميؤوس من حالتهم بقياس ضغطهم وحرارتهم وتحليل البول دون تقديم أي شكل من الرعاية الإنسانية.

نعود ونتذكر أن الشيء الذي نراه من جهة معينة لا نراه من جهة أخرى. مثلا حين نرى المرض فهذا لا يعني أننا نرى الشخص الذي يعاني. نفرض أن جولي بعمر 28 سنة مريضة جداً، بحيث أنها تخاف من النوم خشية أن تموت. الفكرة التي تراودنا أولاً من الناحية الطبية هو استخدام المسكنات فحسب. ولكن المساهمة المميزة لمنظمات ماكميلين للتمريض

وللجمعيات الخيرية أنها تتصل بالمرضى الذين تشابه حالتهم حالة جولي وترعاهم نفسياً بالتحدث إليهم وسماعهم والبقاء معهم تماماً كما ترعاهم طبياً، وأصبحوا مميزين بهذا العمل الذي كان يعد عمل خارج حدود المهنة.

إن حريتنا لاختيار التصورات يعني لنا كصناع قرار أننا لسنا تحت رحمة الحظ. وبشكل أكثر تخصصاً، فإن المفهوم المتعارف عليه لصناعة القرار يصور المنظمات أنها تتجاوب مع التهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة. وهناك احتمال آخر، على أي حال، وهو أننا نحن الذين نخلق البيئة في مخيلتنا ونتصرف وكأننا مجبرين على ذلك. وكثيراً ما يحدث ذلك![27]

غالباً ما يكون اختيارنا للتصورات نابعاً من خبرتنا بالواقع[49]. تخيل أنك ترسم لوحة لقصة حياتك رسماً تجريدياً فلابد لكل من يراها أن يحكم عليك من منظار معين. ترى هل تتخيل التمثال، إنه صورة منحوتة في الحجر أم إنه إطلاق الطاقة من الحجر؟.

إن التلاعب بالصور يعطينا القدرة لنرى الأشياء المألوفة بشكل مختلف. فمثلاً تعودنا أن ننظر إلى الناس الذين نعمل معهم بشكل معين بحيث أصبحت تلك الصور راسخة في أذهاننا. ولنفرض أننا تصورناهم بشكل مختلف ماذا يمكن أن

نفضح؟ تصور لو كان لك زملاء، مجموعة من الضباط المرابطين على الجبهة الغربية في الحرب العالمية الأولى، فمن هم الفرسان المخلصون للقتال المستعدون للقيام بعمل مشرف؟ وكيف يتصرف الضابط في خط النار؟ومن هو المندفع الذي يلقي بنفسه بين البنادق في هجمات انتحارية؟ ومن هم الأبطال الذين يخاطرون بأنفسهم لإنقاذ الجرحى؟ هل القائد من النوع المغامر الذي يواجه التحدي للمستويات الأعلى منه، أم هو من النوع الواهن الذي يأمر رجاله بإطلاق بعض الطلقات فوق رؤوس الأعداء من أجل بقاء مراكز القيادة سعيدة؟ ترى في أي دور يمكن أن تصنف نفسك؟

من الجحيم

حيث أنه لا توجد قواعد لاختيار الصور التي نتخيلها فإننا لا نستطيع أن نتأكد أن التصورات التي اختارها الآخرون توافق تصوراتنا. بالطبع، إن واقعنا كثيراً ما يختلف عن واقع الآخرين. وربما هذا يفسر لماذا يختلف الناس الآخرون. على سبيل المثال، المريض الذي كلت قدماه من زيارة المستشفى، يشتكي... في كل مرة أذهب فيها إلى المستشفى يخرجون لي الملف القديم. «ويتمتم المسؤول عن الملفات الطبية».

إن مشكلتنا كصناع قرار أننا نذكر أنفسنا بأن الأشخاص الآخرين قد يرون الأشياء برؤىً مختلفة. وعندما نرى الطاولة

كما هي عليه فقد يراها الفيزيائي أنها كتلة من الذرات. وما عليك إلا أن تنظر في نسخة لصحيفة فارمرز جارديان Farmer,s Gardian لترى منظوراً مختلفاً للهاتف المحمول من حيث تركيب الجهاز والبطارية

عندما اعتمدت هيئة خدمة الإسعاف في لندن برنامج كمبيوتر جديد، فإن الإدارة رأت أن المشروع خطوة جبارة لتحسين فعالية العمليات. وبالعكس رآها الموظفون أنها محاولة مبطنة لفرض الرقابة. لقد فشل النظام الجديد بعد فترة وجيزة بعد أن تم تنزيله على مراحل بسبب سوء الإدارة والعجز التقني كما قيل، ولكن على الأغلب أن السب هو عدم الرغبة بوجود البرنامج.

وبالرجوع لكتب الإدارة فإن الاتصالات الجيدة يمكن أن تخلصنا من كل ذلك الهراء عن الحقائق الكثيرة. ومن هذا المنطلق فإن ما على إدارة خدمة الإسعاف في لندن إلا أن توضح النظام الجديد للعاملين.

الاتصالات مهمة. وأعتقد أن كثيراً من المشاكل يمكن تجنبها إذا جعل صناع القرار للاتصال أهمية أكبر. إن النقطة التي أود توضيحها على أي حال، أن الاتصالات سوف تساعدنا على تقريب المسافات. وإذا كانت إعادة هيكلة المنظمة أو التقديم لتكنولوجيا جديدة سوف لا يعني شيئاً لشخص ما، فلن

يوجد قدر من الاتصالات يغير ذلك الاتجاه من الواقع.

الهلاك بسبب طبق من سمك الأنقليس

والأكثر أهمية فإن كتبنا الإدارية ترى أن الغموض يمكن أن يستأصل كما حدث في استئصال بعض الأمراض مثل الجدري التي لم يعد لها وجود. وأعتقد أنه لا يهم القدر الذي نعطيه

للاتصال، ولا يهم أيضاً مدى دقة ترجمة القواعد:

لأن الغموض سوف يبقى كامناً.

إنه قرار، قال الرجل العاقل السيد هامفري Humphrey في المسلسل التلفزيوني الرائج (نعم سيدي الوزير) هو قرار فقط إذا كان القرار الذي تريد. وإلا فإنه عقبة. إن تفويض شخص لتنفيذ قرار ما يبدو كمصارعة طبق من أسماك الانقليس الحية.

إن كلمة غموض تحمل في طياتها الكثير من المعاني. إن الأساليب العلمية لعملية صنع القرار ترى الحقيقة باللون الأبيض والأسود. ومن هذا المنظور فإن التدخل يعني اتجاه دون الآخر. لأن الموقف لا يمكن أن يحتمل أكثر من تصرف، فإما تبني الأمر أو مقاومته. وبالعكس فإن فن اتخاذ القرار يحمل معنيين فقد يكون متبنياً لأمر ما ويتضمن مقاومته.

في سنة 1910 تم افتتاح نادي ڤكتوريا باث وواش هاوس Victoria Bath and Wash house. تقع ڤكتوريا في أحد المناطق

الفقيرة للمدينة الصناعية السابقة في بريطانيا. والتسهيلات المعدة هي حمام سباحة، غرف الاستحمام وغرفة اجتماعات. إن هيكل المبنى المصنوع من الزجاج والبلوك كان ضخما مما يصعب تدفئته فعلياً. في الطابق الأرضي تدفئة الغاز جيدة حتى في الصيف بينما تكون الحرارة في الأعلى منخفضة. إن المحافظة على نظافة المبنى أمر ليس سهلاً. الأمر المضحك هو عندما يدخل أحد العاملين إلى المبنى ليلاً عليه الانتظار بضع دقائق قبل أن يضيء المكان ريثما تختفي الفراشات والحشرات الصغيرة في أماكنها.

والأمر الأكثر جدية من وجهة نظر الاستشاريين هو تكلفة الصيانة. فالسقف يحتوي على هيكل كبير من الحديد والزجاج بارتفاع أكثر من 100 قدم. وفي إحدى المرات عندما أرادت مجموعة أطفال الدخول إلى المسبح، سمع صوت شيء وقع في الماء. المسؤولة نبهت الأطفال ليبتعدوا ويتجهوا لغرف التبديل. وخلال بضع ثوان بدأ السقف بأكمله ينهار. لقد تم إصلاح السقف ولكن مازال يحتاج إلى رقابة. لم تكن ڤكتوريا قادرة على تحقيق أرباح بل إن التكاليف كانت تفوق الدخل مما سبب أزمة مالية وكان هذا كافياً لإقناع الإدارة بإغلاق المسبح.

على غير نمط بقية المناطق في المدينة حيث هدمت البلدوزرات الجمعيات القديمة بقيت جمعية صغيرة متماسكة موجودة قرب ڤكتوريا. تحتوي على نادٍ للسباحة للمتقاعدين

الذين يجتمعون لسبعين سنة سالفة. وفي الحقيقة عدا النادي الليلي فلا يوجد مكان لياقة غيره. وأيضاً رغم أن ظروف البيوت قد تحسنت منذ سنة 1910 إلا أنه مازال هناك أناس يعيشون في بيوت ليس فيها حمامات ويحتاجون لاستخدام مرافق ڤكتوريا.

لقد انتهكت خصوصية الجمعية من قبل مجلس الشورى بشكل استفزازي. وقال أحد المتقاعدين، نعلم أن المبنى متداع نطلب منكم بناء مسبح جديد ولكن نرجوكم ألاّ تحرمونا هذا الملتقى. إن مدير المنطقة السيد فيليب Philip (اسم مستعار) الذي عمل في ڤكتوريا لمدة 30 سنة كان عليه أن يعلن قرار الإغلاق، فذهب وقال بغضب «أننا سوف نغلق» ومن ثم أكمل:

لقد كانت هناك روح معنوية عالية في الجمعية... فالناس يريدون أن يفعلوا شيئاً. وقد استدعيت لأحضر عدة اجتماعات مثل... ولكن الموجودين بحاجة إلى من يساعدهم في تنظيم أمورهم، وليوضح وجهة نظرهم. لقد قلت لهم سأكون المتحدث باسمكم.

وكرئيس منطقة فإن أهم جزء من دعوى فيليب هو تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي.

وقد أدار فيليب الدعوى للمصلحة العامة بتوجيه الاعتراض اللاحق. لقد شارك أطفال المدارس في المنطقة برسم ملصقات

كتب عليها «أنقذوا مسبحنا» ،قال فيليب لقد وضعتها في كل الممرات وفي كل مكان من أجل بيان وجهة نظر الأطفال. ربما كانت الإدارة ستوقفني ولكنها لم تفعل.

كما شجع فيليب المتقاعدين على رفع احتجاج والقيام بمسيرة إلى قلب المدينة لإعلان ذلك. ومن ثم فقد استأذن فيليب الإدارة السماح لهم بإقامة ركن للبيع حول المسبح، وأعلن فيليب:

> إن المتقاعدين قد حققوا 200 جنيه. أعلم أنه مبلغ لا يتناسب مع التكلفة ولكنهم فعلوا شيئاً رمزياً يدل على تعاونهم. . . وأعتقد أن الأمر سيكون مفيداً. ولقد سألوني ماذا يفعلون بالمال فأشرت عليهم أن يعطوه لرئيس مجلس الشورى وقد فعلوا.

لقد أعجب الرئيس بالحركة وتم توقيف الهدم أخيرا، ولنلاحظ ما حصل. إن وظيفة فيليب تتطلب منه تعزيز العلاقات مع المجتمع. ولكن سلوكه كان غامضاً جداً. فمن ناحية كان من الممكن أن يحتج بأنه يمارس مهنته. ومن جهة أخرى، فإن الإذعان خدمه لتغطية المقاومة وكان هذا فعالاً جداً[51].

كل هذا قرع طبول

حتى نفهم لماذا يكمن الغموض لابد أن نعود إلى الوراء قليلاً ونلاحظ صورة أخرى على المضمون، وهي الهيكل. لقد

تعلمنا أن نرى الهيكل سور الحديقة، واضح وملموس وغير مرن. ومن هذا المنطلق فالهيكل يبين لنا الحدود مثل سور الحديقة الذي ينتهي عندما يبدأ سور الجيران. ونحن كصناع قرار، فإن حدودنا لها قواعد، وإجراءات، وبرتوكول تخبرنا ماذا نفعل أو لا نفعل[52].

«إن سور الحديقة» هي صورة الهيكل الي يفرض أننا نعمل داخل حدوده. ولنفرض مثلا أننا نتخيل الهيكل هو قرع طبول ارتجالي (جاز)[53]. فإن لاعبي الجاز يرون أن مؤلفاتهم الموسيقية (الهيكل) ليست مقيدة ولكنها مطلقة العنان بحيث تكون قاعدة تنطلق منها أفكارهم. إن الاختلاف مهم لأننا إذا غيرنا صورة الهيكل، فبدلاً من أن نرى الأفراد يعملون في داخل الحدود، من الممكن أن نرى احتمالات أخرى، من خلال اختبار تلك الحدود في عملية صنع القرار. كما يحدث للاعبي الجاز عند تجاوزهم الحدود من أجل اكتشاف آفاق جديدة.

وغير ذلك، فإننا عندما نختبر الحدود تصبح حتى القواعد الصلبة أكثر مرونة. ذلك لأن القواعد لم توجد بنفسها. إن التدريب على المحاكمة العقلية يقتضي الحذر، وعندما نتدرب على الحذر نكتشف ما الذي يمكن أن نتجنبه.

نظرياً، إن الحكام النازيين في البلدان المحتلة كانوا في موقف قوة كبير. وبالرغم من الصور المشؤومة للمشانق، وغرف الغاز، والتقتيل الجماعي اكتشف النازيون أن الأمور لا

تسير دوماً كما يريدون. إن الإدارات المحلية التي كان النازيون يعتمدون عليها لتنفيذ تعليماتهم العسكرية أثبتت تلاعبها. وحيث أن التخريب الشامل مثل تفجير سكك الحديد أثار غضب الثوار، فإن المقاومة كانت تدفع بشدة الحدود قدر ما يستطيعون. وبذا أعيدت صياغة التعليمات وطورت مع بعض التخفيف. كانت محركات السكك الحديدية دوما تنتهي بالضياع، والحافلات تتأخر وغير ذلك مما يثير سخط النازيين[54، 55]. هكذا كان الجانب القاسي من الحكم الاستبدادي.

من الممكن أن تصبح الحدود مرنة بطرق غريبة. إن الحكم الظاهر لدينا أن حارس السجن يبدو أكثر قوة من السجناء. وفي الواقع، إن العلاقة بين الفريقين غالباً تكون متوازنة. لأن السجناء يظهرون قدرة على التحكم لأنهم يعلمون أن السجانين الذين يعملون طوال عمرهم في هذا المكان لابد أن يبدوا قساةً وجافين وحتى دقيقين مما يجعلهم غير ملائمين للعمل.

وحتى البيئات المحكمة النظام قد يصدر عنها مرونة غير متوقعة. في يوم الأحد الثالث من شهر آذار/ مارس 1974 غادرت طائرة من طراز DC-10 تعمل ضمن الأسطول التركي مطار أورلي في الساعة 12.30 متجهة إلى لندن. كانت الطائرة مصنعة من قبل أفضل الشركات الأمريكية للطيران الجوي. وكل جزء من تصميم وتصنيع الطائرة تم الموافقة عليه من قبل إدارة

الطيران الفيدرالي. ولكن للأسف لم يكن يعلم المسافرون وعددهم 346، أن الطائرة DC-10 تحوي خطأ ما في داخلها[56]. بعد عشر دقائق من الإقلاع تسبب ذلك الخطأ في تحطم الطائرة في غابة ارمنونڤيل Ermenonville قاضية على الركاب أجمعين.

وتبعا لشركة ماك دونال دوجلاس McDonnell-Douglas، الشركة التي صنعت الطائرة وباعتها للخطوط التركية كانت تعزو الكارثة بسبب أمية عامل تحميل الحقائب الذي فشل في إحكام غلق باب الأمتعة. إن تحريات صحيفة الصنداي Sunday Times بينت أنه بالرغم من أن الحمال محمود المحمودي لا يتكلم الإنجليزية لكنه كان يقوم بعمله على أحسن وجه، ولكن محمود لم يكن ليعلم أن تصميم نظام الإقفال في الطائرة DC-10 في باب الأمتعة فيه خلل حيث يبدو أنه محكم بينما هو ليس كذلك.

وحيث أن صحيفة الصنداي تايمز نقبت أكثر عن الظروف المحيطة بالحادث فقد اكتشفت أن هنالك على ما يبدو بروفة لهذه الكارثة حيث وقعت مثيلتها في باريس منذ سنتين. في سنة 1972 حدثت نفس الحادثة لطائرة DC-10 حيث انفجر باب الأمتعة مما أخل بتوازن الطائرة واندفعت نحو الأرض لحوالي ميلين وأصبح الركاب في حالة اضطراب داخل الطائرة. وعلى ما يبدو حين انفتح باب الأمتعة أحدث خللاً في ضغط الهواء مما سبب انهيار في طابق القمرة وتقطيع بعض الأسلاك الرئيسية. ولكن ملاحي هذه الطائرة كانوا أوفر حظاً وأكثر خبرة

من ملاحي الطائرة التركية مما مكنهم من هبوط الطائرة بسلام. ورغم ذلك فإن هذا الحادث أسفر عن ضرورة إجراء التعديلات اللازمة في طائرة DC-10 من ناحية باب الأمتعة وأرضية القمرة القابلة للعطب.

وتبعا لورقة العمل الصادرة من ماكدونال دوجلاس، فإن التعديلات المطلوبة حملت إلى الطائرة التي اصطدمت قرب باريس ولكن يبدو أنه لم يتم شيء. علاوة على ذلك، فإن ورقة العمل الخاصة بالطائرة DC-10 والمقدمة لخطوط لاكر إيرويز Laker Airways والتي لم يعد لها وجود الآن أثبتت أنها مضللة إلى حد كبير.

إنه غير واضح تماماً كيف استخرجت تلك الورقة. ولكن من المؤكد أن الجهة المسؤولة عن الملاحة الجوية والتي اعتمدت التعديلات المطلوبة قد انسحبت بعد اتفاقية بين رئيس ماجدونال دوجلاس ورئيس هيئة العاملين في الطيران الفيدرالي في المنطقة، والذي وفقا له قام العاملون في ماجدونال دوجلاس بإصلاح الطائرة المنكوبة[56]. في الحقيقة، كل ما حدث كان مجرد استعراض عضلات تخص التوصيلات الكهربائية التي على الباب تبعها بيانات من جهات الخدمة المختصة تفيد أنها تحتاج لتعديلات أكثر على آلية قفل الباب. إن هذه النشرة قد أُصدرت من قبل مع غيرها من النشرات دون التلميح إلى اعتبارها مسألة حياة أو موت.

وبمعنى آخر، فإن هذه الحادثة حصلت لأن رئيس ماجدونال دوجلاس قد ناقش موضوع القوانين ليرى إن كان بإمكانه التخلص مع إبقاء الأسطول الجوي. وبدوره، فإن الشخص المسؤول عن تطبيق النظام وهو رئيس الملاحة المحلية الذي كان يتعايش مع تلك الصناعة تمنى لو أمكن السماح ل DC-10 من الاستمرار في الخدمة رغم تلك الأخطاء في التصميم.

ومثال آخر قريب يبين لنا كيف يمكن للحدود الموضوعة أن تتمدد لأبعد نقطة ما يسمى فضيحة سوء البيع للمتقاعدين. في أواخر 1980 وبداية 1990 قامت صناعة خدمة التمويل في بريطانيا بخطأ إرشادي لحوالي 2 مليون من الشعب لشراء أسهم التقاعد الخاصة. وبالرغم أن الحكومة تدخلت وأجبرت ذلك القطاع لإجراء عملية التعويض، فإنه لن يتم إنهاء الحالات المتعاقدة قبل سنة 2002. وقد بلغت التكلفة النهائية أكثر من 11 بليون جنيها.

إن أسباب فضيحة إخفاق بيع أسهم للمتقاعدين أمر معقد. ولا يظهر لدينا أي سبب لنفترض فشل الوكلاء الجشعين في عملهم فقد كانوا مدربين جيداً لإرشاد الناس وتقديم النصيحة لهم.

والحكومة يجب أن تتحمل شيئاً من المسؤولية بسبب

الطريقة التي صيغت فيها الأنظمة. وكان على الحكومة أن تتوقع أن أصحاب صناعة الخدمات المالية سوف يمارسون شيئاً من الحرية في التصرف ليروا ماذا يمكن أن يجنوا من ذلك.

ولا يهم ما نقوم به لتوضيح وضبط الأنظمة، فالغموض دائماً موجود. ونستطيع رؤية ذلك بشكل أفضل إذا تخيلنا الغموض كأنه فضاء خال[53]. فالفضاء الخالي يمنحنا الحرية لإضافة أفكار جديدة. إن نظام إشارات المرور للسكك الحديدية قد يبدو واضحاً، ولكن هذا لا يعني أن شركات السكك المختلفة تطبقها بطريقة مثالية. كما قد يصدر نظاماً واضحاً وصارماً في السوبرماركت عن الأغذية المثلجة بالتخلص منها في حال ذوبان الثلج عنها. لنفرض أن صندوقاً من قطع السمك الذي بقي ساعتين من غير ثلاجة. فقد يرى المشرف على الثلاجة أنه في حالة جيدة لأن العلبة تبدو باردة رغم أن المحتويات بدأت تذوب.

السؤال هو، ماذا يفعل الناس وهم يمارسون حرية التصرف؟ ما الذي يدفع المشرف ليأخذ تلك المخاطرة؟ إن الذي يبدو من تلك الممارسة أن الموظفين يمارسون قيم وأهداف المنظمة بطريقة مختلفة.

إن المنظمات بارعة في الابتزاز. وأكثر من ذلك فإن ابتزاز المؤسسات هو دوماً وظيفة داخلية. فمن جهة المعايير موضوعة

والأنظمة واضحة. والمحامي العام يعرف أنه ليس من اهتمامات العميل المفضلة متابعة القضايا وعلى ذلك فإن على المؤسسات دوماً أن تتصرف بما يهم العميل. إن المحاضرين في الجامعات يعلمون أن المقال لا يساوي قيمة الورقة المكتوب عليها ولذا فالجامعة تصر على معايير معينة هي تحت المراجعة دوماً. إن ممثلي المبيعات في شركات الغاز يعلمون أن نظام التدفئة المركزية لديك قديم ولكن من الممكن أن يعيش لمدة أطول ومع ذلك لا يقدمون أي نصيحة للقيام بإجراء معين وهي مسألة خاصة بسياسة الشركة.

و المؤسسات تضع ضغوطاً معينة، وغالباً دون أن يوضحوا ما يريدون. وهم يدفعون الموظفين الى حيث لا يريدون، ولكن بطريقة قوية جداً تفرض عليهم أن يستسلموا. فالضغط يأتي من حيث لا يفصحون.

الفصل الرابع

أشباح وخيالات:
انعكاسات على المعلومات وصنع القرار

«... إذا كنت فهمت. أتمنى أن لا تكون فهمت»
(مجموعة رسائل، ويلفيرد أوين)

تخيل هذه المقدمة التالية في العهد الأخير لـ 1204 ـ 5:

قدمت زوجة هاج دي نوفايل لجلالة الملك 200 دجاجة لتمكث مع زوجها ليلة واحدة. وضمن لها ثوماس دي سانفورد Thomas de Sanford 100 دجاجة وضمن زوجها 100 أخرى.

هذا الموضوع حير المؤرخين طويلاً. هل هو مثال لاستبدادية الملك جون أم هل كان رجال الدين هم الأسوأ بسبب إدمانهم على الشراب[57].

يركز هذا الفصل على أهمية دور المعلومات في عملية صنع القرار. من الناحية النظرية، المعلومة تقودنا بشكل أقرب

نحو الحقيقة. ولكن مثل ما وضحت البيانات الخاصة بالدجاج التي عرضت على الملك فإن المعلومة قد تخلق مشاكل.. وبشكل أكثر تخصيصاً، فإن هدف هذا الفصل هو توضيح كيف يمكن أن تقودنا المعلومة بعيداً عن الواقع.

إن ما نبحث عنه هو سراب، هكذا يقول المثل. وحتى نفهم لماذا يمكن أن تأخذنا المعلومة بعيداً عن الحقيقة نحتاج لأن نعود إلى الوراء قليلاً ونسأل أنفسنا ما الذي يشكل المعلومة.

إذا أردنا أن نشرح ما هو جسم الإنسان ما علينا إلا أن نأتي بهيكل تشريحي للإنسان أو نأتي بصورة عارية. كل من هذين العرضين هو أساس مجموعة رموز لوصف الحقيقة التي تعرف بشكل مختلف حسب ما نعتبره يمثل حقائق أساسية[37].

بمعنى آخر، إن العروض المختلفة تركز على حقائق مختلفة ونعتمد في ذلك على ما يستثنيه الآخرون. فمثلاً خريطة قطار الأنفاق في لندن يتضح فيها كيف تتصل المحطات ببعضها، ولكنها تستثني متاهة الأنفاق والسلالم الكهربائية التي قد تجعلنا نتأخر دون أن ندري إذا اعتمدتا عليها فقط في رسم الخريطة الزمنية للرحلة.

بالعودة الى الهيكل التشريحي والصورة العارية للإنسان، لا نستطيع أن نجزم أيهما أكثر دقة. ولكن كلا، هما يعطينا الحقيقة

بمنظور مختلف. ويتبع ذلك، أنه قد يتكون لدينا عدد من التصورات الصحيحة للحقيقة رغم أن كلاً منها لها رموز مختلفة. فمثلاً بعض الوثائق تعطي نتائج متضادة عن تلك التي يعطيها سماسرة الأراضي فيما تخص الملكية وكذلك ما يخبر به المساحون. إن الاختلاف يظهر بسبب أن الأول وهو السمسار يهمه أولا النقاط الأساسية التي تساعد في البيع مثل الأسقف المرتفعة، والتدفئة المفتوحة، والنوافذ ذات الأعمدة، فيما نرى الآخر وهو المساح يهتم أكثر بما يبعث أي مسؤولية قانونية مثل وجود آثار عفونة، المدخنة المزعزعة، والرطوبة الظاهرة، إن كلا النظرتين صحيحة (من الممنوع قانونياً أن يصدر السمسار أي دقائق مضللة) ولكن كل منها يعطي انطباعاً مختلفاً عن الحقيقة.

ونفس المبدأ ينطبق على المعلومات التي نستخدمها لصنع القرار. إن الخرائط، الرسوم البيانية، الإحصائيات والتقارير المتطورة وغيرها من وسائل دعم القرار كلها معبرة. وكلها أشكال مختلفة من الرموز التي تظهر الحقيقة بطريقة معينة. على سبيل المثال من الممكن أن نمثل المنظمة برسم خريطة تنظيمية توضح لنا المناصب الإدارية، وسلم الأجور، والعلاقات التنظيمية. إن تلك المعلومات تخبرنا بعض الشيء عن المنظمة ولكنها ليست تلك المنظمة الحية التي تتنفس. فالخريطة التنظيمية لا تخبرنا شيئاً عن القيادات غير الرسمية، ولا عن

العلاقات المعطلة ولا أيضاً عن التجمعات والعصابات السرية وهكذا.

الضوء الأخضر يعني الخطر

كان هناك اقتراح في الفصل الثالث أنه يمكننا أن نعرف شيئاً واحداً من خلال صورة شيء آخر. ومرة أخرى نفس ذلك المبدأ ينطبق على المعلومات الإدارية. فالخرائط والرسومات البيانية والتقارير المستمرة وغيرها من صور المعلومات كلها تقف بديلة لأشياء أخرى.

إن جزءاً من مشاكلنا نحن صناع القرار أنه يمكننا بسهولة أن نأخذ المعلومات المتوفرة لدينا نظريا ونصل لما نريد ولكن بالنتيجة قد يصيبنا شعور غير حقيقي بالأمان. إن الضوء الأخضر في إشارة المرور يعني السماح لنا بالمرور عند التقاطع. ولكنه لم يعن أن الطريق خال. ترى كم من المرات نتصرف تلقائياً دون تفكير لأننا نرى الضوء أخضر؟

ومثلاً قد نختار مسلخاً معيناً لأن لديه معدلاً عالياً عند جهات الصحة الرسمية. ولكن يجب أن نأخذ في الاعتبار أن تلك المعدلات تقيس عدة عوامل منها مثلاً عدد غرف التنظيف ومع أن المعدل العالي يدل على توفر الشروط اللازمة لسلامة الأغذية فإن هذا لا يعني أن ممارسة العمل يوماً بعد يوم يتم بشكل سليم. وبطريقة مماثلة، ما يتعلق بقائمة الانتظار القصيرة

الخاصة بالمرضى العاديين في المستشفيات حيث دلت على فعاليتها. ولكن قد تعني هذه القائمة أن الطبيب العام المسؤول عن هؤلاء المرضى أصبح يحد من تحويلهم للمعالجة وهم يعلمون أنهم لن يحصلوا عليها أبداً. وربما يكون الطبيب العام قام بكل المهمة مستغرقاً وقتاً أكثر مما يجب. وبدلاً من ذلك فإن من المفروض أن القيام بذلك التنظيم هو من صالح المستشفى لأن هذا يمكنهم من استعجال عدد أكبر من المرضى وأخذ الأجور منهم بشكل أسرع دون الاهتمام الكافي بحالتهم المرضية.

> ليس من المهم ما تظهره لنا المعلومات ولكن المهم ما تخفيه.

إن حرف X في ورقة المستخلص لمشروع ما يعني أن هدفاً معيناً قد تم إنجازه في وقته. وفي حين أن المستخلص يمكننا من فهم الصورة العامة، فإن الخطر يكمن في أننا ننظر إليها سريعاً ونقرر في الحال أنها وافية. هل تعني «X أن كل عنصر في المشروع يسير بطريقة إيجابية وفقا للبرنامج الموضوع، وهل كل متعهد فرعي قام بمهمته كما يجب. وهل كل تفصيل نهائي في المشروع في مكانه من غير حرف إذا أو لكن»؟

هل تفهمون

أن الشاهد المقتبس في بداية هذا الفصل كان من رسالة

كتبت من ويلفريد أوين Wilfred Owen إلى أخته مي أوين May Owen. وكان تاريخ الرسالة في الثامن من آذار/ مارس 1917. إن العنوان هو محطة لتوضيح الكارثة. أخبر أوين أخته أن القصف الأخير لم يكن هو الذي أصابه بالذهول:

> ولكنها المعيشة طويلاً بجوار إنسان عجوز فقير اسمه كوك روبن (تعودنا أن نسميه جوكروجر) الذي لا يلقي بنفسه فقط في الأماكن القريبة، ولكن في أماكن مختلفة هنا وهناك ،إذا كنتم تفهمون... أتمنى أن تكونوا غير ذلك![58]

إن الكلمات التي لفتت نظري في البداية هي أتمنى أنك لم تفهمي وقد وضح أوين ذلك:

> المعرفة ليست كالفهم.

و بشكل أكثر دقة ،فهم أوين أن هناك أمراً واحداً يجب أن ندركه في معرفة حقائق أي حالة، وهو العيش وسط بقايا حطام ذلك الرفيق الذي تقطع إرباً إرباً. وهذا شيء آخر مهم نتعلمه وهو ماذا تعنيه الخبرة حقيقة.

ونحن كصانعو قرار فإن لغتنا الإدارية غير الملونة تؤكد بأننا نعرف أكثر مما نعلم. تأمل هذه العبارة: هناك بيانات كافية ومتوفرة باستمرار من أجل دعم رفع درجة معايير الحماية من الحوادث في الطيران التجاري[13]. وأي كانت تعنيه تلك العبارة، فإن من الصعب حسابها لنقل شعور من الاستعجال والاضطراب

إلى تصرف فعلي. لقد قال نفس هذا الكلام السيد دونات ديسموند Donat Desmond مستخدماً ألفاظاً مختلفة. السيد ديسموند كان أحد المسافرين مع زوجته على رحلة بريتيش ميدلاند British Midland 373 إلى بلفاست Belfast في كانون الثاني/ يناير 1989. وكانت الطائرة لا تزال خارج مطار ميدلاند فوق قرية كيغورث Kegworth عندما بدأ الدخان يدخل قمرة القيادة وتبع ذلك سلسلة من الضجيج العالي. وتبين عندها أن أحد المحركات يحترق، وفوراً أوقف ملاحو الطائرة المحرك واستعدوا للهبوط بمحرك واحد وعندها صاح الطيار المساعد يا إلهي، يوجد هناك الطريق السريع!

في الحقيقة أوقف الملاحون المحرك الخطأ تاركين المحرك المحترق هو الذي يدفع بالطائرة. 47 شخصاً مات في هذا الحادث الأليم. وباقي الركاب من الذين نجوا أصيبوا إصابات شديدة ما عدا خمسة منهم نظراً لتحطم أرضية الطائرة ومقاعدها أثر الصدمة. ورغم مساعدة المارين في الطريق استمرت عملية الإنقاذ 8 ساعات في ليلة باردة مظلمة من ليالي الشتاء. وهذه هي اللغة الإدارية لسلامة هيكل المقاعد، ولمخلفات الحادث، وما نجم عن التحطم، تتحدث بلسان السيد ديسموند:

> لقد تحطم مقعدي. . . . . . على أرضية الطائرة وهبط بي تدريجياً نحو مكان تحميل الحقائب. وقع صف المقاعد

الذي أمامي. . . من أثر الصدمة مما عمل على الأخذ برجلي نحو الأسفل. . . وشد يدي الشمال بقسوة من المقعد الذي أمامي. . . و أصبت بكسور في ظهري وكلا الكاحلين. . . أذكر شخصاً كان أمامي يموت. . . حيث امتلأت رئتاه بالدم، وأعتقد أن سببها تهشم في قصباته وتداخلها في تجويف صدره. أما زوجتي ماريا، ماتت بسبب كسر في عنقها لاصطدامها. . . بالكرسي الذي أمامها مما سبب موتها فوراً وأشكر الله على ذلك. . . وهناك شاب عرفته باسم جراهام . . . . حاول أن يبقينا نحن الخمسة في حالة وعي ونحافظ على حياتنا في الساعات التالية فقد كنا في حالة متدهورة بين الوعي وعدمه. . . لقد أسفت لحاله، حيث وجدته يبذل قصارى جهده ليبقينا أحياء. وللأسف مات اثنان من الخمسة ولكني أعجبت به حين وجدته يحاول أن يزيل الأذى عن هذا الكم الهائل من البشر الذين يعانون بإمكانياته البسيطة[13].

إن حالة ديموند النفسية تمكننا من إدراك حقيقة حوادث الطيران ومدى الحاجة لتحسين معايير السلامة بطريقة كافية لا يلزمنا بعدها أي كمية من الحقائق أو البيانات الإحصائية.

إن الخطر موجود حين نظن أننا فهمنا.

بالرغم من أن كوكاكولا وبيبسى هما خصمان تجاريان لمدة طويلة لكنها حرب ذات قيود. وقد ظهرت تلك القيود سنة 1999 عندما تبين أن عبوات الكوكاكولا ملوثة فلم يكن

من بيبسى إلا أن قدمت دعمها علنياً لمنافستها الأولى بل وعرضت المساعدة، باعتبار أن كوكاكولا كانت تقوم بدورها على أحسن حال. وقد يكون دافع بيبسي لحفظ مصداقية كوكاكولا معرفتها لما حدث لمبيعات المياه الغازية عندما اكتشفت بيرييه وجود آثار بنزين في عبواتها مما أدى إلى سقوط جميع أنواع المياه الغازية. وقد يكون دافع بيبسي أيضاً هو تعرضهما المشترك للانتقاد، فمنذ 6 سنوات سابقة وجدت حقنة في إحدى عبوات بيبسي، مما كلف الشركة 35 مليون دولار خسارة في مبيعاتها[3].

وبالضد، كانت قضية ماكدونالدز للتشهير بسمعتها تصنف من أكبر ما أسيء فهمه في تاريخ عالم الأعمال. وسيتم شرح القضية بشكل اكثر تفصيلا في الفصل التاسع. وكل ما يهمنا الآن هو أن ماكدونالدز رفعت أمراً قضائياً للتشهير به ضد اثنين من العاطلين عن العمل من الناشطين في خدمة البيئة هما هيلين ستيل وجون موري.

ولم يدرك ماكدونالدز أن ستيل وموريس هما فقط رأس الجبل الجليدي الذي يواجهونه مثل المظاهرات الخارجية للقوة المرعبة والحقودة التابعة للنقابات التجارية، حماية البيئة، الجماعات، المحامون المؤيدون ذوي الكفاءات العالية، الخبراء المحتملون، الشهود والموظفون السابقون في ماكدونالدز. والأكثر خطورة المجتمع المضاد الذي لم يفهمه ماكدونالدز.

فيما كانت حرب كوكاكولا بين خريجي مدارس الأعمال ونظرائهم ممن لديهم أفكاراً وقيماً مشابهة. إن قرار ماكدونالدز في رفع قضية التشهير أدى بهم إلى مواجهة التحدي مع الأجانب. ولدى ماكدونالدز البريد الإلكتروني لخصومهم www. MeatStinks.comm. وهم بدون شك يقرأون الرسائل الهجومية المنشورة الخاصة بجماعة النساء المنشقة التي ترثي لحالة العنف الذي تلقاه إناث الحيوانات. ومع ذلك فهم لم يتمكنوا بعد من معرفة لماذا هم غير محبوبين. وهذا الفشل في الفهم يعني أنهم كانوا يواجهون الحالة بيد واحدة مربوطة خلف ظهرهم.

تصور الإله

نعود فنتذكر أن المعلومات ممكن أن نراها على أنها مجموعة من الملاحظات المصاغة التي تخبرنا الحقيقة بطريقة خاصة. وربما هناك انحراف نحو الكذب. ونحن ندرك حتى الآن أنه من المفروض أن المعلومات تعكس الواقع. وفي الحقيقة:

المعلومات تغير الواقع[37، 49].

في الفصل الثالث طلبت منك أن تختار عنواناً لسيرتك الذاتية. والآن أطلب منك أن تتخيل القيام بمهمة رواية قصة حياتك. ربما تحتاج لأن تأخذ في الاعتبار تلك الأسئلة:

- ما هي أهم الأحداث في حياتك؟
- من هم أهم الأشخاص في حياتك؟

- كم كان الحب مهما بالنسبة لك؟

إن الإجابة على تلك الأسئلة يدفعك لأن تقرر ما هي أهم الاتجاهات في حياتك التي يجب أن تلقي الضوء عليها في القصة، ومن هم أبرز الشخصيات ومن هم الذين لعبوا دوراً أقل. ربما عليك أن تعيد التفكير بالتأكيد وتقرر:

- ماهو أهم حدث؟
- من هو أهم شخص؟
- هل من المهم لك أن تحب أو أن تُحَب؟

عند تسليط الضوء باتجاه معين، وبتضخيم الأمور واستقطابها وخبرها، فإن العمل يكتسب شكلاً وتماسكاً. النقطة هي، أنك أنت الذي تصنع العمل ولكن أيضاً العمل يصنعك، وبهذا تكون قد أنهيت صنع نفسك.

ويشبه ذلك الصبي الصغير الذي يرسم لوحة يعبر فيها عن الإله. آه هكذا يقول الكبير ولكننا لا نعرف ما هو شكل الرب فيجيبه الطفل ستعرف قريباً وهكذا فمعلوماتنا مثل لوحة هذا الصبي، وهي أن الحقيقة توجد كيفما نصنعها.

عندما نفكر بسنوات الستينيات ربما يخطر في بالنا السيارة بالموتور الصغير، والتنورة القصيرة، مارلين مونرو ،البيتلز، صخب باريس، وهبوط أبولو على القمر. إن هذه الصور هي

ليست كل الستينيات ولكنها الصور التي رسخت في الذاكرة. واستخدمت لصنع التاريخ.

وبطريقة مماثلة، عندما نعالج المعلومة نقوم بتغييرها. ذات خميس كنت ماراً وقت الغذاء بمحطة مترو الأنفاق في لندن وإذا بشاب يبدو عليه علامات النوم وقف عند السلم الكهربائي ومعه ما يشبه السيجارة بيده مخالفاً لنظام منع التدخين. وفي تلك اللحظة جاء أحد الأعضاء بزيه الرسمي من أحد الأكشاك وأوقف الشاب طالباً منه التذكرة. ولكن الشاب لم يكن لديه تذكرة مما أدى إلى إبعاده.

ماذا يمكن أن نستشهد هنا؟ ربما يكون هذا الشخص وحيدا ويبحث عن مأوى دافئ يمكث فيه قليلاً. كيف أصبح بدون مأوى هي قصة في حد ذاتها وليس مثل تجربة أن تكون بلا مأوى. ولكن عندما تسجل الحالة في الإحصائيات تصبح ذات مفهوم آخر. ربما تكون قد سجلت تحت عنوان، المسافرون من غير تذاكر أو تحت عنوان، عدد المخالفات للهجرة السليمة. بمعنى آخر قصة العيش بلا مأوى تضيع من خلال الإحصائيات. وبدلاً عن ذلك تعاد القصة على أنها تخص القصر غير الشرعيين المخالفين للقانون.

إن الأشخاص الذين يجمعون المعلومات يجب أن يتدربوا على التمييز في كيفية تسجيل المعلومة وتصنيفها. وهذا التمييز

يتضمن في داخله مجالاً للإبداع. على سبيل المثال في المدارس نجد أن تكتلات الطلاب تعتبر مرشداً لا يخطئ لمستويات التفوق. إن المعدلات العالية للنجاح في الامتحانات قد تكتم بين طياتها أعداداً من الطلاب الذين حرموا من الدخول في المكان الأول خوفاً من إنقاص المعدلات. ويمكن أن تعدل نسبة المتغيبين بتسجيلها على أنها زيارات لمباريات كرة القدم أو يفسر الغياب موضع التساؤل على أنه زيارات تعليمية.

وفي مجال الإدارة من المهم أيضاً أن نتذكر أنه كلما ابتعدت المسافة التي تقطعها المعلومة في المنظمة كلما كانت عرضة أكثر للتكنولوجيا والمعالجة، وكلما تعرضت أكثر للمعالجة كلما تناقصت منها البيانات الحقيقية. وعندما تصل الى مكتب صانعي القرار ربما تكون محرفة المعنى أكثر من كونها أفكاراً تجريدية.

خلق الفوضى

يقدر المؤرخون أنه لو عاد أموات الحرب العالمية للحياة يمشون في مسيرة، كل أربعة مع بعض جنبا الى جنب فإن ذلك سيأخذ منهم ثلاثة أيام ونصف ليقطعوا قبر الجندي المجهول Cenotaph[59]. ماذا تعني تلك الإحصائية؟

بالتأكيد إن المعنى الوحيد هو المعنى المتصل بها. لقد وجد وينستون تشرشل أن الإحصائيات التي تتعلق بالسفن التجارية

الغارقة تشكل تهديداً أكثر من التعامل مع دلائل غزو قريب[60]. في حين أن الغزو يعتبر مأساة وله شكل معين ومعنى واضح جداً، فماذا يعني غرق السفينة X في الأسبوع الرابع عشر.

إن معلوماتنا الإدارية تعرض لنا مشكلة مشابهة. تبين لنا مدلولات الكمبيوتر أن X من البضاعة المخزونة قد بيعت في الأسبوع الرابع عشر. ماذا نعرف نحن؟ كما تخبرنا الإحصائيات أن مرض الإيدز سبب في قتل 11 مليوناً في أفريقيا وهناك 22 مليوناً حاملين للمرض. وفي زامبيا من هم في سن الخامسة عشرة لديهم نسبة 60٪ للموت بسبب الإيدز. لقد ترك الإيدز 8 ملايين يتيم في أفريقيا، وهذا الرقم قابل للزيادة إلى 13 مليوناً في نهاية 2000 [61، 62] وأيضاً ماذا تعني تلك النسبة؟

إن من الأمور المحبطة لصناعة القرار أن معلوماتنا تخبرنا عن كل شيء ماعدا عن الأشياء التي نحتاج معرفتها. على سبيل المثال، قال أحد مديري المكاتب الصحية:

> الشيء الذي لا أستطيع إجابته، هل السيدة جونز الموجودة في السرير الثاني على اليسار تأخذ نفس الجرعة من المعالجة التي كانت تأخذها منذ سنتين؟ أنا لا أستطيع الإجابة على ذلك ـ وأحتاج لأعرف الإجابة[63].

المدير هنا يعزو فقر المعلومات لعدم التأكد. هناك احتمال آخر هو:

> مزيد من المعلومات = مزيد من عدم التأكد

وبعيداً عن استبعاد عدم التأكد، فإن المعلومات قد تخلق ذلك حقيقة. وبشكل أكثر توضيحاً أينما تظهر هناك مشكلة نعزوها لعدم التأكد ونبحث عن المعلومة، أعطني الملف الخاص بكذا وكذا. . . وعندما لا يفي الملف بالغرض، فإننا نطلب المزيد من المعلومات. وكل ما زادت المعلومات لدينا كل ما بدت المشكلة أكثر تعقيداً، وهذا يزيد شعورنا العميق بعدم التأكد[27، 64]. لنفرض أن هناك احتمالاً واحداً لقياس جودة المعالجة في المستشفى:

> أنتم. . . . . . كنتم قلقين عن طول المدة الزمنية لما قبل العملية. حسنا يعتمد كل هذا على سبيل المثال على وجود موظف جديد قدير SHO و على مدى تدريبه وهذا النوع من المعلومات غير موجود في النظام. . . كنتم قد سألتم أخيراً إن كان هناك معلومات كثيرة أم قليلة. أقول لكم إنها قليلة جداً[63].

ومرة أخرى يصر المدير أن المشكلة في وجود كمية قليلة من المعلومات. إن مدارس إدارة الأعمال تصور الحالات التي يعمل فيها صانعو القرارات أنهم يعملون في بيئة متزايدة التعقيد.

وربما يكون أكثر دقة أن نقول إن معلوماتنا التكنولوجية تخولنا أن نخلق بيئة أكثر تعقيداً.

مثل تخلينا عن مشهد الغابة بسبب غياب الأشجار.

بالتأكيد، لماذا نريد أن نعرف عن طول الوقت لما قبل العملية في المقام الأول؟

أشباح وخيالات

وحتى نطور فهمنا للمعلومات التي قد تختفي، يجب أن نرجع خطوة إلى الوراء، ونسأل ما الذي يصنف على أنه معلومة. أعطني حقائق هكذا قيل في قصص ديكنز من قبل الشخصية الخيالية جرادجريند Gradgrind. الحقائق فقط هي المطلوبة[65]. بدون شك فإن جرادجريند كان سيعجب بالوسائل الحديثة المتطورة التي تمكننا من جمع وتحليل قدر هائل من البيانات الحقيقية. إن المشكلة في نظامنا لدعم القرار أن الحقائق وحدها مطلوبة لاستثناء طرق أخرى للمعرفة.

على سبيل المثال، في المشهد الثالث في مسرحية ورود أيام إن المعنى المتضمن لإقناع سكان القرية للبقاء في القرية المغلقة أصبح واضحاً. لقد مات 65 شخصاً في 19 يوماً. وقد اجتمع اثنان من القساوسة على المنصة: إن اجتماعهما لم يكن شيئاً معتاداً في ذلك الوقت وفي ذلك المكان وإنما اجتماع يعبر عن مخاوفهما وأفكارهما الخاصة[26].

لاحظ ماذا حصل هنا. لم تلفظ أي كلمة ومع ذلك فهناك تغيير قوي للاتجاهات. وأكثر من ذلك فإن نسبة الوفيات لم تشكل إلا جزءاً من عملية خلق ذلك الشعور. إن مخاوف

القسيسين هي التي عكست زيادة التوتر ونبرة المعاناة التي تدفقت من خلال قرارهما. الآن هما فهما ما الذي فعلاه.

النقطة هي، إن تحليل الحقائق هي موجة من التعبير عن الواقع بطريقة معينة. وإذا كانت تبدو أكثر دقة من طرق أخرى للمعرفة ربما يكون هذا بسبب تعودنا على الكلام عنها بهذا الشكل حتى أصبحت تبدو حقيقة. لقد تعودنا مثلاً أن ننظر إلى الخطوط المرسومة لمترو الأنفاق في لندن حتى أننا نتخيل المحطات موجودة على تلك الأشكال من الخطوط المستقيمة.

وبطريقة مماثلة، فإن لغة علم القرار بمراجعه لقياس درجة حساسية الفروض، وتعريف كل طرق عدم التأكد، وضع احتمالات المخاطرة وتفاعلاتها هو أساس نظام لتدوين الملاحظات[66]. يعتبر المخاطرة شيئاً يمكن إدارته والتحكم فيه. وهذا يقودنا إلى شعور خاطئ بالأمان لأننا تعودنا عليه بحيث أصبحنا نرى المخاطرة شيء يمكن فعلاً إدارته والتحكم فيه.

ولنرى ما الذي يمكن أن يفوتنا، ما لنا إلا أن ننظر إلى رجال البنوك التجارية القدامى كيف كانوا يقيمون المخاطرة:

> من الممكن أن يتحدث الشخص عن أي شيء ماعدا الأشياء التي يريد فعلاً التحدث عنها ـ مثل الحصول على قرض بمليون جنيه. المحادثات تكون حول الزراعة

> الورود، الخيول، السياسة، العائلة... إن الضيف...... لا يعلم أنه تحت الفحص الدقيق - سلوكه، ملابسه، كلامه، حسه في المزاح أو عدمه، اتجاهاته وشخصيته. إن الانطباع العام سوف يقرر إن كان سيعود بمليون جنيه وفيما إذا كان الأمر يستدعي شيئاً من الأمن. هذا تقييم رجال البنوك - خليط من الخبرة والنزعة الذاتية ،التحليل والغريزة... .إن تجارة البنوك هو علم ليس جامداً ولكنه فن تجريدي، وفي خلال فترة الغداء يبدو أن ممارسي هذا الفن يعملون بأقصى طاقتهم. وفي الوقت الذي يقدم فيه النادل كيك الفاكهة التقليدي مع الشراب الفاخر المعتق فإنه عادة ما يكون هناك إجماع من الشركاء عن المخاطر وعن العميل[67].

إن المؤلف كتب هذا في منتصف الستينيات حيث يعتبر قرضاً بمليون جنيه مبلغا له أهميته. ولكن المثير هو أن القرار يعتمد على نظرة ثقة بالنسبة للمخاطرة حيث يوجد تحليل للحقائق ولكن في جانب واحد. والباقي مؤلف من المشاعر، والنوايا، من الإحساس بما جاء في سياق الكلام[64].

وبمعنى آخر، إن تحليل الحقائق هو بلا منازع الطريقة الوحيدة للمعرفة. وإن خطة عمل ممكن أن تعد لتبدو مقنعة. وإن الاحتكاك الاجتماعي يمكن الأحاسيس من خوض غمار العمل. وسط كل هذه الأحاديث الصغيرة فإن تجار البنوك التقليدين كانوا يتنشقون العميل ويستشعرون نقاط التلاقي وحدود

الأخطاء في كل من الأشخاص ومشاريعهم، وبعدها يقررون إن كان الأمر كله يبدو صحيحاً ويحاولون قياس أكبر مجال للموافقة أو عدمها من أجل منح قرض للبنك.

لقد تعلم العمال الجدد هذا الدرس في سنة 1999 عندما دلت دراساتهم الإحصائية أن هناك القليل من الذين صوتوا لإطالة فترة التقاعد. وتسلحا بهذه المعلومة، قرروا أن يزيدوا تأمين المعاشات بتوفير 75 بنساً في الأسبوع. الاضطراب الناشئ أوضح ماذا يمكن أن يحدث عندما يعول صانعوا القرار كلية على البيانات المحللة آلياً. لأن الحقائق والأرقام لا تعطي أي انطباع عن الدلالات العاطفية والاجتماعية لفترة التقاعد. إن العمالة الحديثة أخفقت في الحكم على جمهور الناخبين لأن إحصائياتهم أخفت ملايين من المقترعين الذين ليسوا من المحالين على التقاعد ولكن للذين من أجلهم تعمل مراكز تأمين المعاشات كسبيل لتحقيق العدالة الاجتماعية.

وبالضد، فإن العامل المحوري في تشجيع السيد ريتشارد برانسن لإطلاق كولا فقط لأنه لاحظ أن كوكاكولا قد طرحت في الأسواق وجبة معدلة من الكوك.

فسر برانسن هذه المعلومة على أنها إشارة لعدم الأمان. واعتبرها مثل الصدع في الدرع، هذه دلالات على أن شركة كوكاكولا العملاقة غير منيعة كما يبدو عليها. ولا توجد أي

تحليلات مدروسة مهما كانت قوتها يمكن أن تفيد مثل نفاذ البصيرة[68].

بالتأكيد، حتى الهذيان يمكن أن يرينا الواقع. لقد بدأنا مع الشاعر ويلفريد أوين. ودعونا الآن ننهي معه. في خلال الحرب العالمية الأولى، خدم هارولد أوين (أخو ويلفريد)، في سلاح البحرية. في أحد الأمسيات الرطبة كانت سفينة هارولد أوين واقفة أمام فكتوريا:

> نزلت إلى مقصورتي أفكر في كتابة بعض الرسائل. وعندما أزحت ستارة الباب جانباً وخطوت إلى الداخل، وجدت لدهشتي أخي ويلفريد جالساً على كرسي.

وسأل ويلفريد كيف دخل إلى هناك، ولكن ويلفريد كان صامتاً:

> لقد كان في زيه الرسمي ولا زلت أذكر كيف فكرت بعدم ملاءمة اللون الكاكي لفرش الحجرة. وبهذا التفكير كان لا بد أن أزيح نظري عنه؛ وعندما أعدت النظر وجدت الكرسي فارغاً.
>
> ... شعرت شعوراً جارفاً بالفراغ والوحدة.
>
> ... كنت أتعجب فيما إذا كنت أحلم ولكن عندما نظرت إلى الأسفل علمت أني مازلت واقفاً. وفجأة شعرت بالتعب واتجهت نحو مقعدي وتمددت. وفي الحال

ذهبت في سبات عميق. وعندما استيقظت أدركت تماماً أن أخي ويلفريد قد مات[69].

في تلك الحالة، لم يعد هناك داع للبرقية. لقد علمت مؤكدا أن ويلفريد أوين قد مات.

الفصل الخامس

خداع العقل

الشمس كانت مشرقة على البحر
مشرقة بكل قوتها
ولكن يبدو هذا غريباً لأن
الوقت كان منتصف الليل
(لويس كارول، نظرة من خلال النافذة)

في يوم الخميس بتاريخ 23 شباط/ فبراير سنة 1995 استضاف المدراء في بنك بارينغز أقطاب المدينة على الغداء. كانت المحادثات مفعمة بالحيوية، وتركز على مغامرة بارينغز الجديدة في المكسيك. وكان لدى المديرون أسباب حقيقية ليشعروا بالتفاؤل. فمنذ ثلاث سنوات وهم يحققون أرباحا خيالية تعود أساسا للنشاط التجاري الذي يمارسه نيك ليسون تاجرهم النجم في سنغافورة. إن نجاح ليسون أقنع قادة بارينغز أن الوقت أصبح مناسبا لمزيد من التوسع، بعيد الصلة فيما يخص المكسيك. قال أحد الضيوف فيما بعد لم يكن لديهم أي فكرة، ولا أي فكرة .

لم يكن لدى قادة بنك بارينغز أي فكرة أن هذا البنك، أحد البنوك العريقة في لندن، ليس أمامه سوى ساعات ليبقى على قيد الحياة. وبينما كان مدراء بارينغز يتحدثون مع ضيوفهم أخذت مجموعة من العاملين في هيئة التمويل تحاول جهدها لفهم طبيعة الحسابات في سنغافورة. ومهما عملوا لتقييد حساباتهم، فقد تبين أن بارينغز دفع 100 مليون جنيه إسترليني تقريباً زيادة عما حصل عليه من العملاء. وأكثر من ذلك، كانت التجارة تزدهر في سنغافورة في الوقت الذي يجب أن تكون فيه منهارة. وبعد قليل ظهرت مشكلة جديدة جعلت ضيوف الغداء يشعرون بالتشتت، وهي اختفاء نجم بارينغز في أعمال تجارة سنغافورة نيك ليسون.

أخذت مجموعة العاملين تبحث من خلال مطبوعات الكمبيوتر الموجودة على مكتب ليسون الخالي آملين في الحصول على إجابات لأسئلتهم. وبينما هم يتصفحون الأوراق، دق حب الاستطلاع جرسه فقد لفت نظرهم مجموعة من الأوراق تحوي في طياتها تفاصيل لآلاف من العقود المالية تعتمد على مؤشر نيكاي وسندات للحكومة اليابانية لم يسمعوا عنها من قبل. وأسوء من ذلك، إن كل من تلك العقود معتمد على ازدهار السوق وتحقيق أرباح عالية. في حين كان السوق حقيقة في طريقه للانهيار وهو مازال كذلك. وحين بدأ زملاء ليسون يحللون الوضع أدركوا أن ليس بارينغز وحده المتضرر،

ولكن أيضاً تلك العقود حيث كانت سريعة الزوال والخسائر تزداد كل ثانية:

> ليس هناك معنى... كان كل عقد يجدوه يمثل خسارة...... وبمراجعة رأسمال بارينغز الضخم، تبين أن ليسون حاز على أكبر خسارة راهن عليها في التاريخ. من الممكن أن يكون بارينغز قد خسر فعلا أكثر من 200 مليون جنيه ولكن الأمر المخيف هو أن يكون ليسون قد دفعهم إلى هوة ليس لها نهاية. فليس لبارينغز رأسمال كافٍ. وبينما كان مؤشر نيكاي يستمر في الهبوط كانت فاتورة بارينغز تزداد. إن حصص تأسيس بارينغز تقدر ميزانيتها بـ 308 مليون جنيه ورأسمال مقترض قيمته 101 مليون جنيه. وإذا كانت خسارة ليسون ضمن ذلك فإن بارينغز قد انتهى[70].

تجاوزت خسارات ليسون النهائية 800 مليون جنيه، وهي تعادل ضعف ميزانية بارينغز. في صباح يوم الإثنين أعلن بارينغز إفلاسه رسميا. أي نهايته بمعنى آخر. وبالرغم من الإشاعة عن مستوى الفضيحة الذي تعرض لها بارينغز وانتشار ذلك في الأسواق المالية في الشرق الأقصى لمدة شهر تقريبا، فإن المدراء في بارينغز كانوا مذهولين من هذا الانهيار الشديد والمفاجئ للبنك. وقال رئيس مجلس الإدارة في البنك بيتر بارينغ Peter Barings كان هذا آخر شيء ممكن أن نتوقعه[71].

إن أكثر شيء أصاب بارينغز بالذهول هو الفجوة بين ما فهموه وبين ما اعتقدوا أنه صحيح وحقيقي.

> كانت الحسابات تشير إلى تباين مذهل بين ما اعتقدوا أن ليسون قام به وبين الحقيقة. إن التقارير اليومية التي كانوا يتلقونها منه كانت وهمية تماما... وهناك الكثير من رجال مكتبه الذين يجتمعون معهم يوميا ويناقشون الأرباح والمخاطر الصغيرة المتوقعة لتجارة ليسون. ولكن كل هذا كان خيالا[70].

كيف يمكن أن يحصل هذا؟

إن أحد المشاكل في صنع القرار أنه حتى يمكنك أن تدرك شيئاً ما يجب عليك تبسيطه. وحتى نتمكن من التبسيط نتخذ طرقاً فكرية مختصرة تمكننا من البحث في التفاصيل ومن ثم الإمساك بالأساسيات.

الخطر يكمن عندما نبسط الأمور أكثر مما يجب، ونستغني بالنتيجة عن أجزاء من الحقيقة. وهذا ما حصل لبارينغز. وكانت دلالات العمل المحظور موجودة من البداية ولكن بارينغز فشل في الإحساس بها. إن علماء النفس عرفوا طرقاً فكرية مختصرة ومحددة تمكن من الانحراف باتجاهاتنا الحقيقية. ودعوني الآن أشرح لكم كيف تعمل تلك الطرق المختصرة وكيف تسيطر الأمور على حكمنا[72، 73].

هل رأيت هذا من قبل؟

إن إحدى الطرق المستخدمة لتبسيط المشكلة هو تصنيفها. فمثلا رغم وجود حالات مختلفة لالتهاب الحنجرة، فإن على الأغلب أن تستجيب كل حالة لنفس العلاج. يصبح تصنيف المشاكل أمراً فعالاً للغاية لأن ذلك يخفف عنا عبء البحث عن حلول. ولكن الخطر يكمن في:

> أننا نرى أوجه التشابه بين الماضي والحاضر ولا نرى أوجه الاختلاف.

إن علماء النفس يسمون معامل التحيز هذا بالنموذج الاستكشافي. ويعني ذلك أنه يمكن الحكم على حالة معينة من خلال الحكم على ما يشابهها أو يماثلها من حالات أخرى. على سبيل المثال، يمكن للطبيب أن يفحص حنجرة مريض ويقرر أن الالتهاب الذي يراه مشابها لحالات سابقة من إصابات الحنجرة. ولكن الخطر يكمن عندما يتجنب الطبيب معلومات تشير إلى حالات أشد خطورة.

إن بارينغز خضع لمثل هذه الفكرة. فمن علامات الخطر التي أساء فهمها بارينغز، هي أن تجارة ليسون لم تكن فقط رابحة ولكنها تبدو أنها خالية من المخاطر. ومن المعروف في مجال استثمار البنوك أنه كلما زادت المخاطرة زادت الربحية.

وكما فهم بارينغز، فإن أرباح ليسون نتجت من عمليات

المراجحة التي كان يقوم بها. فمثلا لو كان سعر التفاح 10 جنيهات في لندن، وسعره 11 جنيهاً في ليڤربول، فإن هذا الشخص المراجح يشتري كمية من لندن ويبيعها في ليڤربول. من الناحية النظرية، تتضمن عملية المراجحة أقل قدر من المخاطرة لأنها لا تقوم على التنبؤ فيما إذا كانت الأسعار سترتفع أم ستهبط. المراجحة تعتمد فقط على استغلال اختلاف الأسعار الموجود فعلا، مثل صيد سمكة في حوض ماء[70].

لقد راقت فكرة صيد السمكة الوحيدة في الحوض لبارينغز لأنها حدثت فعلا من قبل. في بداية الثمانينيات كسب شركة صغيرة تعمل في البورصة تدار من قبل رجل اسمه كريستوفر هيث Christopher Heath. وتحت قيادة هيث تم التخطيط للتوسع في المشروع بحيث أنها أصبحت في غضون سنوات قليلة تولد معظم أرباح بارينغز. ولكن هذا الحظ السعيد بدأ يتلاشى، نظرا لأن المنافسين أدركوا ما حدث واستولوا على نصيب من السوق. يقول السيد پيتر بارينغز رئيس مجلس إدارة بارينغز في الوقت الذي انهار فيه البنك:

> نحن لدينا خبرة لعدد من الفرص لعمليات خاصة والتي تمثل أرباحا عالية مقابل مخاطر محدودة، وإن أكبر مثال معلن على ذلك هو أعمال التجارة اليابانية المضمونة. . . ولدينا الكثير من الأعمال بذلك الحجم الكبير الذي يحقق أرباحاً عالية مقابل مخاطر محدودة. والتي لم يصدق أحد

> منا أنها ستسمر. هناك شعور داخلي. . . أن هناك شيئاً عن تلك الأعمال يجعلها تتحدى التيار وهو أمر نحن نقوم به، ولكنه يندرج تحت مصطلح التحمل ففي خبرتنا، تلك الأعمال تستمر لفترة زمنية ولكنها تختفي بعد ذلك. وقد يحصل لنا ذلك مرات ومرات[71].

وبمعنى آخر رأى بارينغز أن التاريخ يعيد نفسه. فقد فشلوا في رؤية الفروق الحرجة بين الماضي والحاضر. أولاً، إن الفرص التي وجدت في منتصف الثمانينيات لم تعد موجودة. ثانياً، في الوقت الذي يعتبر فيه هيث الرجل الموهوب والذي لديه خبرات ومعرفة عالية بسوق الأوراق المالية، فإن ليسون هو رجل مكتب. ثالثاً، إن بيوتاً أخرى لاستثمار الأموال حاولت وفشلت في عمل أموال بالمراجحة. وحتى نكون أكثر تخصصاً، فإن منافسي بارينغز اكتشفوا ذلك بالممارسة. وأدركوا أن المراجحة ليست دوماً عملية خالية من المخاطر. مثلا مع الوقت الذي أنقل بضاعتي من البرتقال من لندن إلى ليڤربول قد ينخفض سعر البرتقال في ليڤربول وأتحمل بذلك الخسارة. نفس هذا المبدأ ينطبق على سوق الأوراق المالية. إن اختلاف أسعار العملات الذي يظهر على شاشة الكمبيوتر بسيط جداً وقابل للتغير في خلال الثواني التالية التي يتم فيها العقد. بل وأكثر تحديداً فإن زملاء ليسون الخاصين تبنوا نفس الاكتشاف ولكن تخلوا عنه لأنهم وجدوه يحوي مخاطر عالية. ولكن كيف يمكن

لليسون عمل ملايين الجنيهات في اليوم عن طريق ذلك، لقد بدا الأمر غامضاً بالنسبة لهم.

لماذا يعتبر الإعلام السيئ أفضل من لا شيء

شكل آخر للطرق المختصرة معروف بفكرة التكرار. باختصار، إن العقل يتذكر الأحداث التي تتكرر باستمرار أو/ وفي وقت قريب. هذا يجعلنا ندرك السبب الذي من أجله ينفق المعلنون الملايين من الجنيهات ليفاجئونا بإعلان لمسحوق تنظيف جديد ومطور. وشعارات تحمل هذا المعنى. ذلك أن التجربة أثبتت أننا نفضل أن نشتري منتجات معينة إذا أمكننا تذكرها بسهولة.

وبطريقة مماثلة، السبب الذي يجعلنا نضم إلى جانب الموسيقى الرائجة التي لها شعبيتها لزمن طويل بعض من الصيحات الجديدة في الموسيقى التي قد تكون غير متكافئة معها هو إعطاؤها الفرصة ليتذكرها الناس بشكل أسهل. وهذا يفسر أيضاً لماذا الإعلان السيئ أفضل من عدم الإعلان كلياً. إن مديري الشراء يمكن أن يبرموا العقود مع موزعين تم مقاضاتهم من قبل شركات أخرى لأنهم يتذكرونهم. وبطريقة مماثلة، إن تقييم الأداء لفترة زمنية تقدر بسنة ممكن أن يوصف بالتحيز للثلاثة الأشهر السالفة، وهي الفترة التي من الممكن تذكرها بشكل أسهل.

وظاهرة أخرى ممكن أن توضح التحيز هو أننا نكون على استعداد لتصديق أفرادا معينين نراهم باستمرار أكثر من الذين نادراً ما نراهم. ونتيجة لذلك قد نسيء الحكم أو نفشل في تحقيق برنامج تأديبي بشكل جيد لأننا نشعر أننا قريبون للأشخاص المتهمين ونرفض أن نصدق أنه قد يصدر منهم سوء تصرف.

موازنة المرساة

لقد كان من المقترح في الفصل الثاني أنه من المفيد أن نرى الأشياء موجودة في حالة ثابتة من الملاءمة. السبب الذي يجعلنا نفقد الحركة الرشيقة هو الظاهرة المعروفة بتعديل المرساة.

إن العقل يعطي تقديرات بدءاً مما استقر أولا في الذهن معتمدا في ذلك على ما تشترطه المعلومة. إن النقطة الثابتة الأولى في الذهن هي التي تشكل القاعدة الأساسية للتعديل اللازم عند وصول معلومات جديدة.

إن فكرة الرسو تعني أننا نعتقد أننا نتدرب على الحكم المطلق والاستجابة الموضوعية للمعلومات الجديدة بينما في الحقيقة قراراتنا متأثرة بشدة وبشكل غير إرادي بما ثبت في أذهاننا مسبقاً. قد يقوم السماسرة الجشعون بإقناع زبائنهم بأن يخفضوا سعر البيع لمنازلهم من أجل تحقيق بيع سريع. نظرياً،

خفض السعر لا يعني تغييراً للتقييم المقدم من قبل المشترين. وفي الحقيقة فإن كثيراً من المساحين يعتقدون أنهم يستطيعون تقدير القيمة الحقيقية للملكية بشكل دقيق. ولكن التجارب تقترح بأن المسّاحين يتأثرون بالسعر المعروض. ولنقل أن منزلاً له تسعيرة ب 150000 جنيه فإن المسّاحون يقدرونه ب145000 جنيه ويخصمون 5000 جنيه فوائد عامة مقابل الالتزام وحسن المعاملة. ولو تم تسعير نفس المنزل ب 140000 جنيه، فإن تقييم المسّاحون سيكون 135000. وبمعنى آخر فإن خفض سعر الملكية ممكن أن يؤدي إلى خسارة حتمية. وأكثر من ذلك، فإن المسّاحين يتظاهرون بتخفيض السعر ثم يتضح أنه يعزز حكم السمسار الذي يستخدم حين ذاك كذخيرة لإقناع البائع من عدم العودة للسعر السابق.

وأيضاً ماذا يمكن أن نعتبر السرعة المعتدلة لقيادة السيارات في الطريق السريع؟ عندما تخفض حدود السرعة إلى 55 ميلاً في الساعة في أمريكا، فإن سرعة 70 ميلاً في الساعة يعتبر تهوراً ـ شيء لا يقوم به إلا الشباب والسكارى في حين أن تلك السرعة هي المنصوص عليها في المملكة المتحدة. إن تأثير عوامل الثبات ممكن أن تضر بمناقشة موضوع الرواتب لأن الراتب المرشح الموجود يشكل نقطة الرجوع لأي زيادة. إنه من السيئ جدا أن تكون البداية أقل مما يجب.

إن تعديل عوامل الثبات يمكن أن يفسر لماذا كان الانطباع

الأول مهماً. إذا كان تقييمنا لشخص سلبي في البداية ربما يأخذ هذا منا الكثير من الجهد لإعادة النظر في التقييم الأول.

كما أن تعديل الثبات قد يقودنا للتقليل من قيمة بعض الناس لأننا تعودنا أن نراهم كما كانوا بغض النظر عما وصلوا إليه. على سبيل المثال، لقد أصيب الأمريكان بالعمى عن الخطط المعقدة والقوة الهائلة التي واجههم فيها خصمهم في ڤيتنام.

قد تكون أنت

وهناك طريقة أخرى تساعدنا في تبسيط الحقائق وتحصل عندما نبدو وكأننا تحت تأثير التنويم المغناطيسي للمعلومات المبهرة التي لدينا ـ هذه الظاهرة تسمى عند علماء النفس التأثير المبهر[74]. هذا الإبهار من الممكن أن يفسد حكمنا على الأشياء لأنه يجعلها تبدو محتملة أكثر من واقعها. إذا رأينا شخصين أو ثلاثة يرتدون معطفاً برتقالي اللون من بين مجموعة أشخاص، قد نصل إلى نتيجة خاطئة بأن اللون البرتقالي هو لون الموضة. هذا الحكم خاطئ لأننا أهملنا جموع الناس الباقين في معاطفهم ذات الألوان المختلفة. لقد انحرف تقديرنا لأن حيوية اللون جعلته يبدو متكرراً أكثر من الواقع. إذا كنت المشتري لشركة ملابس رائدة وأكثرت من اللون البرتقالي في المخزون لأنه لون يشد الانتباه تكون قد اقترفت خطأً جسيماً. هذا التأثير بالإبهار

يفسر لنا لماذا ترفع المكاتب العقارية شعار البيع باللون الأحمر مباعاً. لأن هذه اللافتة تجعل الوكلاء يبدون أكثر نجاحاً لأنهم يقللون الانتباه عن كل الملكيات غير المباعة التي يتلمسون عواطف المشتري نحوها.

إذا كانت المعلومات التي لدينا مبهرة بشكل كاف ومؤثر فإنها قد تسبب في إهمال البيانات الإحصائية الباهتة ذات العلاقة. الخطر يكمن عندما تكذّب تلك الإحصائيات الوعود البراقة التي تتضمنها تلك المعلومات. من النواحي الإحصائية تكون النسبة لدينا أكبر في أن نكون ضحايا من أن نفوز بالجائزة الكبرى في اليانصيب القومي. ولكن إلى أي حد نحن نفكر بنسبة الحظ السيئ الذي قد يصادفنا حين نستثمر بأموالنا؟

والشيء الأكثر أهمية، ما الذي يقنعنا بأن نشارك بأموالنا؟ إن شعارات الإعلان مثل أنت قد تكون تعطي تأثيرا قوياً لأنها تجعل النجاح يبدو قريباً. ويشبه ذلك ما كان يجري في المراهنات عندما يتم سؤال كل من لديه تذكرة إن كان يحب أن يذكر اسمه أم لا في الأمسية التي يعلن فيها عن الفائزين. الواقع أن الغرض من ذلك ليس إعطاء الناس حرية الاختيار ولكن إشعارهم بأن النجاح بات قريباً جداً.

إن إدارة بارينغز أيضاً خضعت لنوع من تأثير الإبهار. لأنهم كانوا متأثرين جداً بأرباح ليسون المتزايدة بحيث أنهم

فشلوا في أخذ أي دراسات دقيقة لنشاطاته. ولم يكن معروفاً لدى بارينغز، أن ليسون كان يبيع عقودا مالية تعرف باسم خيارات. هذا الخيار يعطي الطرف الآخر الحق، لكن ليس الاعتراض، لكي تبيع أو تشتري كمية معينة في تاريخ معين مستقبلاً وتسترد المدفوع مع مكافأة ـ مثلاً، أن تشتري 1000 تفاحة بسعر 10 جنيهات لكل واحدة لمدة 9 أشهر. هذا النوع من التجارة معرض جداً للمخاطر لأنه لو ارتفع سعر التفاح، فإن الخسارة سوف تفوق العائد الذي سوف يحصل عليه. كان من الممنوع على ليسون أن يورط بارينغز بمثل هذا الخطر، بالرغم من السماح له بالمتاجرة لمصلحة عملاء بارينغز. كان ليسون يخفي آثار أعماله مبرراً أنه كان يعمل مع العميل س بشكل مستقل علناً بهدف احتكار السوق.

إن عمليات خيارات ليسون اعتمدت على بقاء مؤشرات نيكي مستقرة فعلاً. ولكن في17 كانون الثاني/ يناير 1995 وقع زلزال في اليابان، مما أحدث اضطراباً سريعاً في المبيعات. فقد هبط المؤشر بحدة ومازال يهبط. وخسرت صفقات ليسون الخيارية ملايين الجنيهات. وأجبرته على مضاعفة مراهناته وزيادة مضاعفتها في محاولات يائسة لرفع المؤشر. وبما أن التعويضات في زيادة مثيرة فإن أرباح ليسون الظاهرة أصبحت محلقة.

بالنسبة لإدارة بارينغز كانت هذه فرصة ذهبية. حيث تبين لبارينغز أن أرباح ليسون الظاهرة غير عادية. ومع ذلك بدلاً من

رؤية نجاح ليسون بأن أمراً يجعله موضع تساؤل، فإن بارينغز اعتبرها بشكل خاطئ رائعة وممكن أن تستمر. يقول بيتر بارينغز مرة أخرى:

> عندما نظرت أخيراً إلى الأرقام في كانون الثاني/ يناير 1995، وكنت قد رأيتها أياماً قبل أن تنفجر الأزمة، تلك الأرقام كانت بمثابة المنبه لـ . . . فقد كنت أعتقد أن ذلك لا يمكن أن يستمر[71].

واعتقاداً بأن تلك الفقاعات من الأرباح لا بد أن تنفجر قريباً، قام بارينغز بخطأ فادح في الحكم. وهو أنه قام بجمع القش والشمس مشرقة. ومن ثم أصبح بارينغز مشغولا جدا بجمع الضمانات الإضافية المطلوبة لدعم تجارة ليسون والتي لم يقف عندها أحد ليسأل كيف كان المال يستعمل. كان ليسون يرسل يومياً متطلباته بالفاكس إلى لندن. وقريبا قام بارينغز بتحويل مبالغ تزيد عما يقدر بـ30 مليون جنيه فعلياً حسب الطلب. كما يروي ليسون:

> إن طلباتي المالية أصبحت مثاراً للضحك. . . كلما مر يوم، وكانت طلباتي تجاب باستمرار، ولكن بدأت التساؤلات حولي، إنهم يريدون أن يصدقوا إن كان كل ذلك كان صحيحاً[75].

لقد دفع بارينغز ما يزيد على 700 مليون جنيه لدعم تجارة لا يعلم إن كانت موجودة حقاً.

واو! عليك بها

خضعت إدارة بارينغز أيضاً لما يسميه علماء النفس واو، عليك بها حيث تكون الحالة التي أمامنا قيّمة لدرجة لا يمكن التفريط بها. وكما يعنيه هذا المصطلح إذا كانت الفرص تبدو جيدة لدرجة نخشى خسارتها فإننا قد نستحوذ عليها دون الأخذ في الاعتبار المخاطر التي تتضمنها[16].

> إذا كانت الفرص تبدو جيدة لدرجة تبدو معها أنها حقيقية فالاحتمال أن تكون كذلك.

قد يبدو الأمر سخيفاً لنشير إلى تلك العبارة (الكليشه) ولكنها في الواقع تجعل المخاطرة في التصرف مغلفة بالدافع. كما حدث في استثمارات السكك الحديدية أيام فكتوريا حيث رأوا المضاربين يلقون بأنفسهم من أجل شراء أسهم دون الأخذ في الاعتبار ما يتضمنه الاستثمار في البنية التحتية للمشروع. وبالرغم من الدروس التي أخذت من مشروع السكك الحديدية قام مستثمرون أيضاً بمؤسسة أنفاق أوربا بشراء أسهم مبنية على وعود بتسهيلات يقدمها المشروع، أرباح ممتازة إضافة إلى الفكرة العامة الموجودة عن كبر حجم قطعة الحلوى. وسيكون هناك مجال كبير للحركة مهما حصل أي شيء. واو عليك بها. ولكن ما إن بدأ المشروع حتى بدأ التأخير وازدادت الأعباء الكبيرة مما حطم آمال المستقبل التفاؤلية. والشيء الأكثر أهمية ويدعو للتساؤل هو العائد على المشروع هل هو كاف لتغطية

المخاطر المتوقعة. إضافة إلى ذلك فإن بناء النفق يعتبر البداية فقط. وليس أقل خطورة من ذلك هو الحاجة إلى تحقيق نجاح تجاري فيها.

إن انهيار بعض شركات الإنترنت التجارية نتيجة الوعود القائمة على الاحتمالات قد يرجع بعضاً منها الى تأثرها بفكرة واو عليك بها . وأكثر تخصيصاً، فإن تلهف تلك الشركات لبيع بضاعتها لا يعادل اهتمام الإدارة بوضع أساس إداري متين للنواحي التنظيمية والمالية اللازمة لتحقيق النجاح. مثل البذور التي تنحت في التربة الصخرية، إن مثل تلك الشركات التي تنطلق بسرعة تكتشف فيما بعد أن المحافظة على النجاح هو أمر صعب.

واو! عليك بها. من الممكن أن تؤثر العاطفة سلبياً على حكم متخذي القرار بطرق أخرى. كثير من الجامعات البريطانية قامت بتوسيع نفسها بشكل أكبر مما يجب نتيجة الانغماس في فكرة واو عليك بها . حيث قامت الحكومة بتشجيع الطلاب وتقديم حوافز لتعيين الطلاب تحت التخرج. ومثل ذلك أيضاً الازدهار الذي ظهر بشكل لم يسبق لها مثيل في سوق العقار البريطاني في أواخر الثمانينيات حيث كان يحمل وعوداً هائلة. قام الناس ببذل كل ما لديهم ودفعوا مبالغ طائلة مطمئنين إلى أنه من المعروف أن العقار لا يفقد قيمته. كثير من الفنيين وعمال البناء والمسّاحين تركوا وظائفهم المضمونة في القطاع الحكومي واتجهوا إلى القطاع الخاص الذي يحتاجهم والذي

سوف يقدم لهم العطاءات المغرية. حتى المؤسسات القانونية وسعت من إمكانياتها لتتعاون مع هذا الازدهار في تلك الأعمال الرابحة. ولكن في آخر الأمر تبين أن ارتفاع الأسعار كان سبباً في خروج المشترين الأوائل من السوق مما تبع ذلك سلسلة من الانهيارات. كما تبع ذلك استرداد الملكيات والفائض مما جعل ذلك الازدهار يتحول إلى إفلاس.

إن تأثير الإبهار ممكن أن يطال أيضاً بعض حالات الدمج والتملك الطائشة. إن بنك الاستثمار المعروف باسم جولدمان ساشس كان منطقه واضحاً في فكرة طرح سندات مالية في السوق. إن هذه العملية في رأي أصحاب جولدمان هي أمر إستراتيجي ويخول الشركة لأن تكون أكثر مرونة وتتمكن من خلق تداول لسندات التملك. إن صحيفة الفايننشال تايمز تناولت هذا في إحدى المقالات سنة 1998 وعبرت عن ذلك بتعبير آخر وهو الجشع[76]. وفيما كان شركاء جولدمان وموظفيه يستعدون لنيل المكاسب التي تتجاوز 65 مليون جنيه، كانت المؤسسة تواجه خطر فقدان كيانها الذي بنته والذي خولها لأن تستقطب معظم الأفراد الموهوبين ولأن يفوق بريقها الشركات الأخرى بمواردها العظيمة. 65 مليوناً. . .؟ واو عليك بها.

اكتئاب قريب وابتهاج قريب

تبعا لكلمات الشاعر الكسندر پوپ Alexander Pope في

قصيدته اختطاف القفل The Rape of the Lock، توصف النفس البشرية بسهولة انقيادها للقدر دون إدراك. اكتئاب قريب جداً وابتهاج قريب جداً. إن كلاً من الاكتئاب والابتهاج من الممكن أن يكون له تأثير سلبي في حكمنا على الأمور. إن كلمة الابتهاج مرادفة لكلمة الثقة الزائدة بالنفس. وهذه الصفة تمثل خطورة لأنها تجعل صاحبها يتجه بكل همة نحو المخاطر.

إن المخاطرة بإصدار أحكام خاطئة تزداد نسبتها في حالات الضغط النفسي، وكذلك حين ينبثق الحل فجأة بعد بحث طويل وشاق. وبشكل أكثر تحديداً أننا قد نخضع لرؤية قاصرة نرى فيها ميزات الحل دون النظر إلى مخاطره[16]. إن الأشخاص الذين لديهم ضغوط نفسية نظراً لتأثرهم بعلاقات سابقة يكونون أكثر حساسية لتأثير الخيارات المبهجة إذا ظهر فجأة من يحقق ذلك في الأفق.

وكما أن الابتهاج قد يسبب ألماً أحياناً كذلك الاكتئاب ولكن لسبب معاكس. وذلك وإذا كان هناك رؤية أو تصور كئيب بشكل كبير فإننا ربما نبالغ في حجم المخاطرة ونفقد الفرصة.

ونحن بني البشر لسنا فقط عرضة للفرح أو الاكتئاب، فقد نغضب أحياناً. وبالرغم من التعبير عن الغضب قد يريحنا نفسيا. إلا أنه في النهاية يضعف الإنتاجية، بسبب:

إن الغضب يعمي بصيرتنا عن اهتماماتنا[77]

عندما نغضب فإن الباعث الطبيعي الذي يكون لدينا هو إما مهاجمة الطرف الآخر أو مقاطعته. هذا السلوك الهدام ممكن أن يعطينا شعوراً بالرضا النفسي في تلك اللحظة، ولكن نادراً ما يمكننا من الوصول إلى أهدافنا. فمن الممكن أن نقوم بتمزيق ورقة العقد، ومن الممكن أن نقطع المناقشة، ونخبر الطرف الآخر عن ظننا به، ولكن ماذا بعد ذلك؟

القضاء على الألم

التعب أيضاً هو عامل هدام. عندما يكون البحث عن الحل طويلاً وشاقاً فإن الهدف يصبح هو اتخاذ القرار، أي قرار من الممكن أن ينهي حالة الألم بسبب عدم التأكد[16]. ربما نقوم بشراء قبعة من المتجر فقط لكي نتمكن من الخروج من المكان. ومن الممكن أن نفكر بشراء سيارة أو بيت كنا نرفضه سابقاً من أجل التخلص من حالة عدم التأكد. وتصبح الحالة تخلصاً من النفقة والى الجحيم كل العواقب .

وبالعودة إلى موضوع التبسيط، إن الصورة المدهشة لانهيار بارينغز كان بسبب إيمان الإدارة الشديد بحقيقة أرباح ليسون. إن الأبحاث التي قام بها علماء النفس دلت على أن الذي يجعل التبسيط العقلي أمرا خطرا هو انه يحدث لاإرادياً. وبمعنى آخر فإننا نعتقد أننا نرى الحقيقة بينما، في الواقع، الحقيقة التي نراها تكون ملفقة.

الفصل السادس

الكذبة الجوهرية:
اكتشاف عملية تكوين الأسطورة

في يوم هادئ من أيام حملة روبرت كنيدي التفقدية التي تضمنت زيارة لإحدى حضانات الأطفال... معظم الأطفال كانوا فيها من بيوت معدمة. وكانت هناك بنتان صغيرتان... اقتربتا منه وطوقن خصره بيديهن الصغيرتين وهو يمسح على رأسيهما. وفجأة أصبح من الصعب متابعة المشهد، لأنه في تلك اللحظة أصبح بمثابة الأب الذي لم يعرفاه[78].

كان انتشار حمى التيفوئيد قد لحق مدينة أبردين Aberdeen في شهر أيار/مايو سنة 1964.و في خلال أيام قليلة، أصيب أكثر من 400 شخص بهذا المرض، والذي كان التاريخ قد تخلص منه منذ زمن. إن السبب لانتشار هذا المرض هو علبة من اللحم المبرد. تم إعداد اللحم في المعلبات في أحد مصانع الغذاء في الأرجنتين. وعند نهاية عملية الطبخ تبرد المعلبات في النهر. ومن ثم تحفظ في المخازن لمدة أسبوعين من أجل

الوقاية على افتراض أن لو أي منها حصل فيها عطب أو تسرب بسيط عند الغطاء المعدني نظراً للحرارة الشديدة أثناء الطبخ فإن هذا يؤدي إلى انفجار العبوات بعد ذلك.

في الحقيقة، هذا الافتراض أثبت خطأه. فقد تبين أن العبوة التي سببت انتشار المرض قد حدث فيها ثقب دقيق جداً وتعدت مرحلة الحجر الصحي بسلام. إضافة إلى ذلك فإن الماء الذي تبرد فيه أصبح ملوثاً بمياه المجاري. وساعد وجود الثقب في العبوة على اختلاط الماء باللحم.

ومن الأشياء الغامضة في تلك الحالة أن العبوة تحتوي على 6 أونصات من اللحم ـ تكفي لتقديمها لـ 50 ـ 60 شخص. ولكن هناك أكثر من 400 شخص أصيبوا ولو أنهم كانوا على درجات متفاوتة من الشدة.

لقد انتهى الأمر بهذه العبوة الملوثة إلى إحدى البقالات في أبردين. وهناك قسمت الى قسمين. القسم الأول على المنضدة أمام البائع ليقدمها إلى الزبائن. والقسم الآخر كان معروضاً في مكان غير مبرد عند النافذة الجنوبية معرضة لأشعة شمس شهر أيار/مايو قبل أن تباع. عدا عن ذلك فإن السكين الذي استعمل لقطع اللحم تستعمل لقطع لحم آخر مما يسبب تلويثه. وعامل آخر ساعد على انتشار العدوى أن العاملين لم يكونوا مدربين على غسل أيديهم باستمرار عدا عن عدم توفر الوسائل لذلك[79].

إن حالة التيفوئيد زادت من القراءات التهكمية. فكما تقول التقارير، أن الممارسات الصحية في المحل الذي يبيع اللحم تعتبر نموذجية في بريطانيا. بل وتدون التقارير أيضاً أن خبراء الصحة يحذرون دوماً من الخطر السائد في محلات الأغذية والمطاعم. ولكن لماذا أهملت نصيحتهم؟

إن النماذج العلمية تصور متخذي القرار أنهم يحللون الحقائق بهدوء وبموضوعية من أجل اختيار البديل الأفضل. ربما يمكننا أن نفهم أكثر مثل تلك النماذج عندما نصف ما الذي يحدث عند اتخاذ القرار.

يمكننا أن نرى عملية اتخاذ القرار بوضوح أكثر عند ظهور أو اختفاء أسطورة ما. ففي الأسطورة تتضح وجهة النظر السائدة التي يجب العمل بها[80]. كانت وجهة النظر السائدة في الكنيسة خلال الثمانينيات في إنجلترا أنها يجب أن تستثمر بشكل مستبد وعلى وجه الحصر في سوق الملكية، حتى لو كان هذا يعني الاقتراض من أجل تطوير عمل يتسم بالمضاربة ليكون لها الحق في أخذ إذن بالتخطيط[81]. وقريباً عند انتشار مرض الفم والقدم الذي باغت المملكة المتحدة في بدايات 2001 كانت وجهة النظر السائدة أن الحيوانات التي لها علاقة بهذا المرض يجب أن يقضى عليها.

الأسطورة هي وجهة نظر مبسطة للحقيقة تعمل على كسب

تصديق الآخرين. إن بعض الأساطير خاطئة تماماً ولكن كثيرا منها حقيقي في بعض الأجزاء.

> وحيث أن معظم الأساطير حقيقية في أجزاء منها، فمن المنطقي أن تكون غير حقيقية في أجزاء أخرى.

إنها الجزئية التي ندرك عندها أن ما هو غير صحيح فهو لا يهمنا، وإلا متى تم تصديق الأساطير، فسيتخذها متخذوا القرار حجة ليلزموا أنفسهم بسياسات بناء على مدى قوتها. لقد تم القضاء على مرض الجدري من الناحية الرسمية. ولكن هل هذا يعني أنه يمكننا أن نفرض انقراض المرض تماماً؟ إن ڤيروس الشلل قتل الآلاف من الأشخاص حتى تم تقديم اللقاح في الخمسينيات ومن ثم انقرض رسمياً من فرنسا. ومن ثم ظهرت بعض الآثار المشتبه بها للڤيروس في أحد مجاري مدينة ستراسبورغ[82] Strasbourg. وقد صادق تقرير فيليبس بشأن أزمة (جنون البقر) BSE على أن الاقتراح بأن BSE ظهر عفوياً في بقرة. هذه وجهة النظر التي لدينا الآن. ولكن بعض العلماء يعتقدون أن BSE وجد أصلا في شاة مصابة بمرض scrapie[83].

إن الاستجابة لمرض الفم والقدم يعتمد على مقاييس لم تعد تستخدم منذ 40 سنة. ترى هل من الضروري أن نطلي عجلات السيارة بما يمنع العدوى؟ وهل من الضروري القضاء على الآلاف من الماشية؟

البناء في الوحل

إن العالم أصبح مجالاً لإطلاق الخرافات التي تتنافس لتأخذ مركز الصدارة، على سبيل المثال الجدال الذي أحاط بسلامة الهواتف المحمولة والتي قد تسبب نوعاً من الصمم، إن عملية تكوين الخرافة عادة ما يبدأ بحدوث أزمة.

إن الأزمات تعني الخطر والفرص

إن الأزمات تهيج عندما يحدث شيء يوضح أنه لم يعد هناك مكان لخرافة قديمة كانت معروفة، ولهذا فهناك إشارة بوجود خطر. إن وجود أزمة يعني خلق فرص للمنافسة بين الأساطير لكسب التأييد. وهذا، منطق جديد لما يجب القيام به.

إن الأسطورة أو المعتقدات ممكن أن تفسر كنوع من النظريات. وعلى خلاف النظريات العلمية، على أي حال، فتلك الأسطورة لا يمكن اختبارها قبل أن نتبناها كسياسة.

يمكننا فقط اختبار الأسطورة من خلال تجربتنا معها

إن الطريقة الوحيدة لمعرفة إن كان التعليم الشامل ممكن أن يحقق الفوائد المرجوة منه هو وضع نظام قائم على المدارس الشاملة. قام أحد المحامين القدامى في المحكمة العليا بمناقشة احتمال تغيير موقع مكاتبه قائلاً:

> نحن نلعب بفكرة.الخروج إلى مكان آخر مثل البحث عن موقع في المنطقة الصناعية خارج المدينة... حيث لا

> توجد مشكلة وقوف السيارات، وهكذا نكون بين مركزين رئيسين حيث تؤدى معظم الأشغال . . . هو موقع ممتاز ولكن، من الناحية الأخرى، ليس من السهل زيارته بشكل غير متوقع ـ وبمعنى آخر، لا يوجد محام يقصد المكان بعد المحكمة لتناول فنجان قهوة، أو لإلقَاء التحية. . . مما يجعلنا نشعر بأننا سنفقد الكثير من أعمالنا[84].

يمكننا أن نتخيل الجدال هنا حول ما يجب فعله فالبعض موافق والبعض معارض للفكرة. الطريقة الوحيدة لمعرفة إن كان هذا سيكلفنا الكثير هو التجربة الحقيقية.

و نظراً لذلك، ربما نفكر أن متخذي القرار يتخذون خطوات مدروسة جداً عند تنفيذ أفكارهم. دائماً هناك الكثير من الشكوك، وتوقع 50٪ للفشل. ولكن التجربة تبين لنا أن كثيراً ما يحدث العكس. حيث يبدأ القرار بروح من الثقة. كان كثير من مشاريع بناء البيوت في الستينيات يعتبر كوارث فنية اجتماعية. إن بعضا من الأبنية لم تكن حتى في حالة جيدة للاستعمال مما سبب سقوط هياكلها. وأما التي كانت مأهولة بالسكان ظهر فيها علامات التصدع وميلها للهبوط، وغير ذلك من المشاكل مما جعل أسعارها متدنية وغير مرغوبة للسكن. وإذا لم نتحدث عن المشكلة الاجتماعية لتحويل الملكية الى أشخاص آخرين، فإن الجرائم والتخريب المتعمد القيام به من بعض العصابات. ولم يكن أي من تلك الأمور متنبأ بها من قبل الشكاوى المفرطة من

قبل واضعي السياسات أو من قبل المتخصصين من المهندسين المعماريين والمساحين الذين وقعوا سندات تأمين التكنولوجيات الجديدة أو السلطة المحلية الذين أسرعوا عند مناقشة المخططات.

سوف نعود إلى موضوع الثقة في الفصل التاسع. ويكفي الإشارة هنا إلى أن مثل تلك الحماسة يكون لها معنى أكبر عندما نأخذ في الاعتبار الضغط الممارس على السياسيين لتعويض القصور في المباني لفترة ما بعد الحرب ودفع الأجور للمهندسين والمساحين، وكذلك الحوافز المربحة للسلطات المحلية من أجل الوصول للأهداف المرجوة.

الاستعداد للقتل

الاهتمامات الراسخة تلعب دوراً حرجاً في صنع الخرافة. إن الدور الأساسي الذي تقوم به هو السيطرة على الفكر المبدئي للقرار وتبني تعريف الحقيقة من خلالها. ومن الناحية الثانية التحكم في البدائل المطروحة. وثالثاً هو التحكم بالمعلومات حول البدائل[48].

ومن أجل تحقيق تلك الأهداف، فإن أصحاب العقيدة الراسخة لا يضيعون وقتهم في توثيق تلك الأفكار. لأن التدعيم بالمواثيق لديه تأثير التنويم المغناطيسي على عملية القرار. وحيث توضع قصاصات الأوراق أمام الأفراد، فإن القرار يبدأ ليأخذ شكله.

وعلى أي حال فإن الأوراق تفعل أكثر من ذلك، إن عملية اتخاذ القرار تتضمن مستويين من الحقيقة. المستوى الأول هو المعنى الظاهر. أما المستوى الثاني فيتعلق بالرموز التي تحملها الكلمات، والتي تعبر عن الحقيقة الباطنية، ذلك المعنى الخفي الذي يستتر تحت الظاهر. وبالرغم من أن المحادثات الخاصة تعتبر وسيلة لنشر المعلومات بشكل واسع، لكن مهمتها الحقيقية هي تعريف الحدود الاجتماعية[85]. تخدم السرية أيضاً هدفاً مشابهاً. وكثيراً ما يكون المحتوى الفعلي للسر أمراً عادياً. والذي يجعل للسر أهمية خاصة أنه يعطي احتمالات لمعانٍ أخرى[86].

إن معظم تصرفاتنا الدنيوية ممكن أن ترسخ مع معانٍ مخفية. نحن نكتب بطاقات تهنئة في المناسبات لأشخاص قد لا نراهم من سنة إلى أخرى وقد لا نراهم بعد ذلك أبداً. لماذا؟ إن المعنى المقصود ربما يكون أننا نتذكر الشخص لمدة دقيقتين. و بعد ذلك يمكن أن ننساه لمدة سنة. عندما بكى الجموع على موت ديانا أميرة ويلز ترى هل كان ذلك حداداً عليها أم شيئاً في أنفسهم؟

الحياة معاناة. وقد تكون الحياة كريهة ووحشية، حتى ولو كان اليوم يبدو جيداً، وعزاؤنا في ذلك أننا عندما نموت يمكن أن يكون حالنا أفضل مما عليه ونحن أحياء. يعتبر الحانوتي من الأشخاص الذين يوافقون على ذلك. في حين ينظر معظم

الناس إلى الموت على أنه تجربة مخيفة وغير عادية، فهذا الحانوتي يتعامل مع الموت كل يوم. وأكثر من ذلك فهو يتكبد المشاق لإتمام عمله خوفاً من الفوضى التي قد تحدث من قبل المشاهدين المذهولين. وهو يحاول أن يجعل أي أمر يتعلق بالموت طبيعياً إلى حد ما ويبدو كأنه استمرارية للحياة. فمثلا، الجثة يجعلونها تبدو وكأن صاحبها نائم. وإذا حصل الموت في البيت فالسرير يعد والغرفة ترتب وتبدو عادية[87].

إن أوراق العمل منوطة بالمعاني الخفية. خطط الأعمال الظاهرة، تحليل العائد والتكلفة، دراسات الملاءمة، وغيرها من الدراسات التي تساعد على صنع القرار. في الواقع إن التدعيم بالوثائق بالنسبة لمتخذي القرار يشبه تماماً صيانة الميت وحفظه من الفساد بالنسبة للحانوتي، لأن كل منهما يعمل ليظهر القرار المعد بأحسن صورة.

تعود أهمية أوراق العمل للدلالات التي تقدمها أكثر من أهميتها لما تقوله فعلاً. تحديد الأهداف، والأدلة التي تؤكدها الخطط بعقلانية واضحة، والتحليلات المتطورة والتفاصيل التي تشير إلى فكر حازم، والموضوعية، وقبل كل شيء فإن المطلوب هو العمل بكل اجتهاد. وبمعنى آخر، إن الهدف الأساسي لأوراق العمل هو منح عملية اتخاذ القرار جو من الاحترام والتقدير[88، 89].

من الأهداف الأساسية لهذا الكتاب هو توضيح أن العقلانية ليست دليل ولكنها إنجاز. عندما ندون سياستنا على الأوراق، فإن عقلانيتنا بالنسبة للدمج التام الذي نقوم به تحت التأثير، يخفي دوافعنا العاطفية التي تسوق القرار، وكذلك مخاوفنا غير الإرادية، والغيرة وغيرها من الأمور بحيث يبدو كل شيء عقلانياً تماماً.

ترى الخطط المعدة لتمديد خط الترام في مانشستر أن مشروع الشبكة يمكن أن ينقل 45 مليون مسافر سنوياً. لو نظر طفل إلى هذا الرقم يندهش ويقول كيف عرفوا ذلك؟

يقوم متخذوا القرار في مانشستر بدراسة الخرائط. ويحسبون عدد الأشخاص الأحياء في المنطقة التي سوف تخدمها تلك الشبكة. وبإمكانهم تحليل البيانات الاجتماعية والاقتصادية، ويستخدمون التحليل في عمل عدة نماذج بديلة. وعلى أي حال فهم في النهاية يمكنهم فقط أن يخمنوا عدد الأشخاص الذين سيستخدمون الشبكة فعلاً. ربما يكون تخميناً مدروساً ولكنه يبقى تخميناً. وأكثر من ذلك، فهو تخمين يتعلق بالتطوير الذي يمتد بعيداً في المستقبل.

وكما أن الجثة المحنطة تأخذ مظهراً شبيهاً بالحياة، فإن الإسقاط المدعم بالأسباب والأبحاث يبدو كأنه تعبير عن الحقيقة. مثل العلاج النفسي الذي يعطي راحة في الوقت

الحالي لمخاوف حدثت في الماضي، وكذلك التخطيط يفعل ذلك مع مخاوفنا عن المستقبل. مثل القيام بطمأنة طفل خائف، فإن التخطيط يأخذ بكل المخاوف، وبكل حالات عدم التأكد التي تظهر أمامنا بعيداً عنا[37]. وتكون النتيجة شعوراً بالتأكد في حين أنه لا يوجد شيء مؤكد.

التلويح بالعصا السحرية

يلعب الخبراء دوراً مهماً في صنع الخرافة. فهم يساهمون في خلق جو من التأكد مستخدمين وسائلهم السرية لجعل الخطط تبدو صحيحة. يؤكد هذا القول بألفاظ أخرى بيتر رولينز Peter Rawlins وهو رئيس مجلس إدارة سابق في سوق الأوراق المالية في لندن:

> كان هناك تصديق لافت للنظر وجدته في كل أرجاء المدينة، هذا التصديق الساذج من الناس الذين لا يعلمون ماذا يفعلون بشكل عام، وبالتالي طالما أنك تشير إلى اسم معروف .... من أجل دراسة الأمر لك فإذا صدرت الموافقة فهي كذلك[89].

إن قوة الخبرة تكمن في التصديق بأن الخبير يعمل لخدمة مصالحنا وليس لمصلحته فقط. ولكن على الخبراء أيضاً أن يسعوا لكسب رزقهم وعيشهم[90]. القول الذي يرى مثلاً بأن الحدود المسموح بها للمرأة بالنسبة لشرب المسكرات هي 33٪

وهي نسبة أقل من المخصصة للرجال. هل هذا يا ترى حقيقة طبية أم انعكاس للتمييز الجنسي؟ وبطريقة مماثلة، نتساءل في مصلحة من يكون سلوك محام في المحاكم العليا عليه طلب كبير عندما يقوم بإقناع الموكل بأن لا يجيب عن التهمة أمام القضاء؟

يحرص الخبراء على أن يحافظوا على نزاهة الصورة الظاهرة، ومن الباطن يمكنهم الإنذار بتلميحات مهذبة لما هو مطلوب. فمثلاً الخبراء الخارجيون مطلوبون دوماً لنقد المقترحات. ويعتبر التدقيق بغرض الانتقاد بمثابة جهاز تصحيح. وعلاوة على ذلك لا أحد يرحب بالانتقاد - مهما كان الشكل الظاهري للاقتراح. ويعلم الخبراء أنهم إذا بالغوا في الانتقاد، كما يقول المثل يقدم لنا الأسى فلن يكونوا مرجعاً مرغوباً بعد ذلك. ولذا عليهم أن يلعبوا الدور جيداً، ويحلوا هذه العقدة بأن يحددوا انتقاداتهم للمناطق التي يكون فيها خطر الأذى في الحد الأدنى[48].

إضافة لهذا، فإن تقارير الخبراء تفيد في تهدئة المناقشة. وتستخدم المرونة من أجل كسب الود. أما بالنسبة للتوصيات فتكون خفيفة اللهجة حتى لا تكون شاقة في التنفيذ، وبالنسبة للعناصر التي قد تكون مربكة فتلغى من التقرير على أساس أنه سيتم التعامل معها. أما النواحي الأخلاقية فتوضع في حدودها. ومشكلة الثقة الزائدة تحل بطرفة عين، أو بصمت ذي معنى، أو بنظرة ذات دلالة.

يبدو لنا ظاهرياً أن الخبراء الخارجيين يحافظون على نزاهة عملية القرار. ولكن الحقيقة الخفية أن الخبراء ما هم إلا جزء من المؤامرة. فإذا أصدروا الموافقة، فلا بد من الموافقة.

كتابة الترنيمة

النقطة المهمة أنها موافقة جزئية فقط. تدور عملية صنع الأسطورة حول التعريف الرسمي للحقيقة. أي أنها حول كتابة ترنيمة ليتغنى بها كل فرد.

في بداية السبعينيات كان هناك سؤال مميز في إحدى المقابلات من طلاب قسم الحقوق عن كيفية دفاعهم لوضع حزام الأمان في السيارة وجعله إلزامياً. ولكن الآن يبدو الأمر غريباً ليكون موضع جدال لأن أول ما نقوم به في السيارة هو وضع حزام الأمان. قد تقول، آه ولكن، هذا قبل أن تعرف فوائده . هذا صحيح، ولكن ماذا نقصد بكلمة تعريف؟

إن رجال السياسة في أفريقيا يرفضون أن يعرّفوا الإيدز على أنه مرض. وهم متمسكون بالاعتقاد بأنه نتيجة الفقر و/أو سوء الأخلاق من أجل أن يجنبوا أنفسهم مغبة الطلب الهائل على الأدوية الغالية. ومثال آخر أقرب لنا، بعض أطباء الأسنان يقاومون فكرة مراجعة الطبيب كل ستة اشهر لإجراء فحص عام وعناية مع تنظيف حتى لا يفقدوا مورد رزقهم. ترى هل من الممكن أن يتم تعريف وجهة نظرهم رسمياً؟ وهل يمكن أن

ندرك خطر الهواتف المحمولة والتعديل الوراثي مثل إدراكنا لخطر حجر الإسبستوس الأزرق؟

ليس هناك شيء مؤكد في تعريف المخاطرة

لقد كانت الفكرة المهيمنة على خبراء الصحة حتى سنة 1996 أنه لا يوجد أي خطر على الصحة البشرية من BSE. ولكن هذا لا يعني تماماً مثل قول أن اللحم البقري صالح للأكل. وبالأصح فإن وجهة النظر التي كانت سائدة أن الخطر الناجم من BSE كان صغيراً لدرجة يمكن بها التصريح رسمياً بسلامة اللحم البقري وصلاحيته للأكل[91].

وفي النهاية، ما يمكن اعتباره مستوى مقبولاً من المخاطرة هو الذي يقبل المناقشة. والمناقشة تأخذ وقتاً. ونتيجة لذلك، فإن وجهة النظر المسيطرة تتوانى تدريجياً وراء الحقيقة. تنبه بعض الأطباء من خلال رسائل جاءتهم من مرضاهم لتوقظ أحاسيسهم بوقف إعطاء وصفة الثاليدومايد كعلاج. كان ذلك لفترة طويلة قبل أن يصبح استعمال الدواء محظوراً رسمياً. عندما ظهرت الحالات الأولى من مرض الإيدز في أمريكا، كان الذكور من الشاذين جنسياً يتلاقون فيما يسمى بالحمامات العمومية من أجل الممارسة الشاذة وكان عددهم قد يصل إلى خمسين شريكاً ويتم هذا في نهاية الأسبوع بافتراض أن المكان آمن لعدم تدخل أحد من رجال السلطة. ولكن مع الوقت تم الاعتراف رسمياً بالخطر حيث انتشر المرض بشكل واسع وسريع[50].

والسبب الآخر الذي يجعل المناقشة تأخذ وقتاً أنها غالباً ما تنطوي على الاستشارة. من الناحية النظرية، الشورى تبث الروح في عملية القرار. ولكن في الحقيقة تعود أهميتها حسب دلالاتها. تعني الطقوس طريقة مفروضة لعمل شيء ما. وعند صنع القرار تعتبر الشورى جزءاً من الطرق المفروضة للقيام بالمهام. ذلك أن الشورى تعني الالتزام. وفي الاتجاه المعاكس، فإن عدم التشاور يعني اللامبالاة مما يسبب في سلب شرعية القرار رغم أن النتائج النهائية قد لا تظهر ذلك.

المشكلة أن العالم لا يتوقف عن الدوران حين يقوم صناع القرار بالتشاور مع أصحاب المصلحة. كان هذا أحد الدروس المستفادة من أزمة الـ BSE:

> إن كمية الوثائق المكتوبة من قبل الجهات الرسمية ومن لجان الشورى أدت إلى القيام بعملية واسعة من الاستشارات والاقتراحات المبدئية. كان هذا هو نظام رولز رويس، ولكن ذلك لمن أراد للنتائج أن تستغرق وقتاً طويلاً. يعمل المستشارون على وضع مسودة للتحسينات، والتي ينجم عنها حلقات استشارية فيما بعد. وهذه غالباً ليست تغييرات كافية أو جوهرية بحيث أنها تبرر الوقت الذي تستغرقه.
>
> على سبيل المثال:
>
> لقد استغرق الأمر سنتين ونصف. . . ليصل التوجيه إلى

المدارس بشأن المرض الذي يصيب البقر في العين. وربما أخذ ثلاث سنوات لوضع بعض التحذيرات المهنية، ونصائح مهمة لأصحاب التجارة ذات المخاطر العالية[91].

الغناء من صحيفة الترنيمة

قد تعجل الطقوس في عملية اتخاذ القرار لأنه عندما يتم تعريف ماذا يتوقع من كل فرد، فلا حاجة لإعادة نقاش الجوانب النفسية في كل مرة يجتمع فيها الأطراف. إن المثل الذي يقول إن كلمتي هي رأسمالي، نستغني عنه عند الحاجة لجعل العقود مكتوبة. والشعار الذي يعنيه صوت مطرقة الرئيس تيك، تيك، تاك، هو الإشعار بنهاية المزاد العلني ـ وكل واحد عليه بفهم ماذا يحدث.

الخطر، على أي حال، هو أن الشعائر أو الطقوس قد تصبح بديلاً للاتصالات.

> سيد جريفايل هل ركبت الخيل اليوم؟ هكذا سألت الملكة. أجاب السيد جريفايل لا لم أفعل. أتمت الملكة إنه يوم جميل، ويميل إلى البرودة، أجاب السيد جريفايل إنه كذلك سيدتي. سألته الملكة إن أختك، السيدة فرانسيس ايجرتون تركب الخيل على ما أعتقد أليس كذلك؟ . أجاب جريفايل نعم إنها تفعل أحياناً سيدتي. كان هناك وقفة عندما أراد جريفايل أن يدير الحوار رغم أنه لم يغير الموضوع حيث توجه جريفايل بالسؤال هل

قمت جلالتك بالركوب اليوم؟ أجابت الملكة أوه نعم ركبت لفترة طويلة. . . قال جريفايل هل لدى جلالتك جواد جيد؟ أجابت الملكة أوه نعم جواد جيد جداً. وانتهى الحوار. ابتسمت جلالة الملكة له وأحنت رأسها، وقابلها السيد جريفايل بانحناء طويل، وابتدأت مناقشة أخرى[92].

نلحظ الطقوس في مثل هذا الحديث المتبادل بين الملكة ڤكتوريا وبين أحد رجال الحاشية، السيد جريفايل. وبالتحديد، عند النهاية لم يكن أي منهما أكثر حكمة من الآخر.

ممكن أن تحدث نفس تلك المشكلة عند اتخاذ القرار. فالذي يبدو لنا أنه مناقشة حول مشكلة ما ربما يكون رواية فقرة معدة من قبل صناع القرار، أو أخذ موقف متوقع عندما يظهر الصراع. لقد رأينا في الفصل الثاني أن الصراع يسهل عمل الاتصالات لأنه يساعد على تبادل وجهات النظر. وبالضد، الطقوس تجمد حركة الاتصالات. والخطر يكمن عندما يظن صناع القرار أنهم يتبادلون الاتصالات. ويعتقدون أنهم يستجيبون للمسائل والتحديات، بينما هم في الحقيقة مثل الملكة ڤكتوريا وأحد رجال حاشيتها، السيد جريفايل، في نهاية المناقشة لم يبد أن أحدا منهما أكثر وعياً من الآخر.

الكذبة الجوهرية

كل الأساطير تتعارض مع الحقيقة في أبعاد معينة. وحيث تبقى الأسطورة غير قابلة للتحدي فإنها ستولد تأويلاً للحقيقة حسب ما يتصرف متخذوا القرار.

من الذي يجرؤ على تحدي أسطورة أو فكرة مدعومة بمصالح قوية وراسخة؟ إن الأساطير غالباً ما تكون أمراً أبدياً لما يسمى الكذبة الجوهرية حيث يستلزم على الأطراف السكوت عما يفكرون به حقيقة أو عما يعتقدونه خوفاً من هدم الصرح بكامله والشيء الأكيد، كم منا يمكنه أن يحتفظ بوظيفته أو بزواجه لو صرح تماماً بما يفكر؟

إن الكذبة الجوهرية تؤازر الأسطورة لأنها تعني إنكار الحقيقة. وحتى القريب كان BSE، مقتصراً على المملكة المتحدة. ولكن ظهرت هناك حالات من ذلك المرض في دول قد تخلصت منه رسمياً، وبالأحرى لم تكن تبعا لمصادر رسمية.

الكذبة الجوهرية غالباً ما تقال بصمت.

نعود فنذكر أن عملية تكوين الأسطورة يدور حول مناقشة الحقيقة. يكون النقاش في بعض الأحيان ضمنياً أكثر منه ظاهرياً. كان المواطنون في مدينة مانشستر فخورين بقاعة بريدج واتر Bridgewater concert hall. ولابد أن يكونوا كذلك بعد كل

المبالغ التي استثمرت فيها. نقطة الضعف الوحيدة في تصميم المبنى يتعلق بالصوت. وهذا القدر من الضعف لا يذكر إلا في مكان مثل هذا. ولكن الاعتقاد بوجود تلك التسهيلات الضخمة بقي موجوداً لأنه لم ينوه أحد على مشكلة الصوت.

إن ترنيمة كريستينا روزيتي عن الصيادين تبدأ عندما تضاء الأنوار في البلدة تهرع القوارب إلى البحر .، هناك بعض التغيرات الطفيفة التي حدثت في بعض الموانئ منذ أن كتبت تلك الكلمات قبل 100 سنة. وعلى وجه التحديد، الأساليب المستخدمة في تفريغ القوارب التي كانت بدائية. صناديق السمك الثقيلة التي تنقل من القوارب وتسحب إلى سوق المزاد. ربما يجول في ذهنك أن هناك أساليب أكثر فعالية في تنفيذ تلك المهمة. إن الأساطير الأكثر مرونة هي تلك التي تؤخذ على محمل المضمون بحيث لا يفكر أحد بتحديها. مثل تلك الأساطير هي في الأساس ليست قرارات[94، 93]. في بعض الأحيان يكون عدم القرار خير من القرار نفسه بسبب:

إن القوة العظمى غير مرئية.

يعتبر أكثر مظهر فعال للقوة هو الذي نادراً ما يتم بوضوح وإنما ينطوي على الافتراضات غير المتحدث بها، ولكن يجب أن يعمل بها. وعدم القرارات هي بمثابة الكلاب النائمة ذات القوة. حيث يصبح وجودها واضحاً فقط عندما تكون عرضة للتحدي. ساعدت التكنولوجيا البدائية التي كانت تستعمل لتفريغ

قوارب السمك على بقاء عملية الصيد قائمة على جهود الأفراد. كما حطم كشف الممارسة التي قام بها أفراد من مستشفى ليفربول آلدر هاي Liverpool Alder Hey بالاحتفاظ بأعضاء الأطفال الميتين والأجنة دون معرفة الأهالي فكرة مشاركة الأهالي في القرار كما يبدو، لنرى مصلحة من تأتي أولاً.

شكوك السحر

عودة لما سبق، فإن الأساطير هي النظريات التي لا يمكن اختبارها مقدماً. وهي تفقد مصداقيتها عندما يؤدي تطور الأحداث إلى كشف الضعف فيها وعندما تتنافس الأساطير الأخرى لتظهر للعيان. لقد عانت الكنيسة في إنجلترا من العجز بسبب خسارة تقدر ب 800 مليون جنيه عندما انهار سوق العقار[81]. وفي هذا الصدد أيضاً هل كان رفع المعايير لدخول مهنة التمريض فكرة جيدة؟ أجاب على ذلك مدير في أحد مراكز خدمة التمريض:

> لقد فقدت الثقة بالممرضات لأنهن تركن موقع السرير.... حيث أن ممرضاتنا لسن مدربات لتقديم خدمة التمريض الأساسية. فقد تدربن ليكن مساعدات أطباء. ولكننا نريد خدمة تمريض أساسية... مثل العناية بالحمامات. هذا ما نريد فعلاً. نحن ننشئ ممرضات يعتبرن العناية بالسرير وفنجان الشاي ليس من مهام الممرضة... .... و نسمع من الأطباء دوماً أنه لا

> يمكننا الحصول على ممرضات يقدمن الخدمة الأساسية هذه الأيام. . . لقد كانت متطلبات الدخول عالية الدرجة بحيث هناك الكثير من الطالبات اللواتي يمكنهن القيام بأعمال التمريض بشكل جيد لا يستطعن نيل الموافقة بالدخول. الفتيات اللاتي لديهن مستويين من A-level يعتبرن مناسبات للمهنة ـ طالما أنهن سيقمن بمهمة الاعتناء بالأسرة[63].

إن جزءاً من القيمة المعطاة للأسطورة سببه أنها تمنع متخذي القرار من التفاعل المبالغ فيه نحو الحقائق بتغيير اتجاهاتهم في كل مرة يحدث فيها شيء يتعارض مع الأسطورة. ونتيجة لذلك حتى تكسب الأسطورة المنافسة مصداقيتها فغالباً يعتبر من الأهمية بمكان إلغاء السابقة. فمثلاً عندما بدأ استخدام الديزل فجأة كقوة محركة لم يعد البخار قوة مرغوباً فيها:

> كانت السكك الحديدية البريطانية تهدر أموالاً ـ ومن ضمنها أموال الشعب ـ وتدريجياً اتجه الرأي بقوة إلى إيعاز ذلك بسبب البخار. فقد أصبح قديماً ومتسخاً، ومن ثم ظهرت حيلة أخرى ـ حيث اعترض علماء الاجتماع على العمل المهين لعمال المناجم فهم يجمعون الفحم فيه طول النهار لكسب عيشهم. كان إصلاح السكك الحديدية في كثير من المناطق في بريطانيا وإعادتها لنصابها بعد الحرب أمراً شاقاً. وفي مناطق معينة من مراكز التغيير في خطوط لندن وجدت خزانات الوقود في حالة سيئة.

كانت الأخلاق هي القانون. وهناك الكثير من الخدمات التي يجب أن تلغى بسبب غياب العاملين. كل ذلك يعود لخطأ البخار[95].

وقريباً، عندما ظهرت أزمة جنون البقر في وقت كانت المسالخ تعاني فيه من ضائقات مالية، مما جعل السلطات المحلية تتهاون معهم في تطبيق الأنظمة الصحية. ورغبة في إيجاد مبرر لتأسيس مركز لهيئة تفتيشية حكومية، فقد رسم المسؤولون صورة نتائج مراقبة السلطة المحلية كما يلي:

كانت أرضية غرف المسالخ ملطخة بالدم، وكذلك بأحشاء الحيوانات وأعضائها ـ وليس هناك محاولات لتنظيف ما بين الذبائح. كما أن أثاث السيارة الخاصة بتنظيف الذبائح ملوثة بالدم والدهون. عدا عن السكاكين والأدوات المستخدمة التي لم تكن لتعقم. فضلات المعلف وسياج الذبائح مغطاة بطبقة من الأوساخ كما أن ترك الألواح الزجاجية مفتوحة في السقف يتيح الفرصة للطيور والحشرات بالدخول. جاءنا تقرير آخر من مسلخ آخر أيضاً يوضح: أدوات، وأسطح قذرة، دم متخثر ومتجمد على نفايات المعلف. التخلص من الفضلات السائلة يمر عبر الأراضي مما يجعلها سبباً في تلويث الذبائح الجاهزة الملقاة هنا وهناك. رجال المسلخ الموجودون عند نقطة طعن الماشية لا يعقمون السكاكين. كما أن ليس هناك تعقيم لأحواض التغسيل في مذابح

الخنازير وليس هناك شباك على النوافذ المفتوحة[91].

إن القيادات الضعيفة كثيراً ما تعاني من الخزي المهين. عندما تقوم فرق من المفتشين للنزول إلى المدارس ذات الأداء الضعيف لتبحث عن دلائل على ضعف الإدارة. يكون هذا بمثابة إنذار لرئيس المعلمين باحتمال فصله.

في أحد الأيام في تشاياوا، زامبيا Chiawa , Zambia انقلب تراكتور حاملاً عمالاً لإحدى المزارع مما أدى إلى مقتل تسعة منهم. وبالرغم من أن سائق التراكتور قد وجد فيما بعد في حالة سكر شديد، لم يكن هناك أي تساؤل وكان الاعتقاد أن الحادث كان نتيجة عمل سحر. كان ذلك الحادث على رأس سلسلة من الحوادث المؤسفة مما أقنع الرئيس بوجود كثير من الشر في القرية. وهذا يستدعي الاستعانة بالأشخاص المنوطين بمهمة التطهير كما يجب[96].

و إننا نجد تحت المظهر الخداع للعقلانية منهجاً في اتخاذ القرار يتأثر بالمخاوف السابقة والمعتقدات الخرافية. ولذا نقحم فكرة السحر لتفسير سوء الحظ. وعلينا أن نلفت النظر إلى الاتجاهات الاقتصادية والظروف التجارية الصعبة بدلاً من أن نقوم بإيقاع اللوم على غضب الإله والرياح والعواصف الرعدية. كما أننا نجد قليلاً من الناس يسمح ببناء قرارهم وفقاً للتنجيم وهذا لا نرى فيه أي تعارض عندما نتصرف بناء على تنبؤ

المحللين. ولكن عندما يفشل معتقد معين، فإن هذا يعني لصناع القرار أن هناك الكثير من الفساد في المنظمة. ولذا فهم يستعينون بالكشافين ليقوموا بمهمة التطهير. الاختلاف الوحيد هو أن الكشافات الحديثة تتمثل في فاحص الحسابات، المفتشين، والمستشارين الخارجيين. وكل ما نراه من أساليب علمية موضوعية فإن الهدف الأساسي منها هو محاولة إعادة تركيب المنظمة والتخلص من كل التأثيرات الشريرة - في تلك المرة وكذلك على الدوام!

يجب علينا ألاّ نقلل من قيمة المخاوف التي تصيب الأفراد عندما تنهار معتقداتهم. إن تقدير فيليب زيغلير Philip Zeigler البياني وليس التصوري عن الموت الأسود الذي أصاب قرية من أيام القرون الوسطى بينت كيف أن الفلاحين كافحوا بشدة تأثيرات المخاوف بسبب الطاعون الدبلي والذي حطم إيمانهم:

> الضعف، الامتعاض، المصابون المنهارون ؛ كل أهل القرية كانوا في حالة مزاجية تؤهلهم ليثأروا لأنفسهم من أي هدف في طريقهم. وللأسف كانت ماد ميج ضحية سهلة لهم. لقد رآها أحدهم ليلاً وهي تتحدث بطريقة مريبة مع قطتها الشيطانية. ورآها شخص آخر مختبئة عند البئر متسلحة بالسم دون شك. قامت جماعة من أهالي القرية بالتجميع والخروج في حالة من السكر والاهتياج

> آخذين معهم مؤونتهم من مصنع الخمور متوجهين نحو بيتها. سمعت ماد ميج صوت حركتهم فزحفت بعيداً نحو الغابة. ربما كانت لتنجو من مطاردتهم الهوجاء لولا أن أحدهم أمسك بالقطة مهدداً بها ومن ثم ضارباً برأسها على الحجر بطريقة هستيرية لينتقم من المخلوق الوحيد الذي أظهر لها حباً، خرجت ميج مندفعة من مخبئها من بين الأشجار. هجم عليها أهل القرية وضربوها بالعصي والحجارة حتى الموت في مكانٍ أمام كوخها البائس[97].

إن تحديد أسماء الذين يقومون بالسحر ومن ثم معاقبتهم يساعد في إعادة الاستقرار الاجتماعي. والاسم الجديد المطلق على السحرة هو كبش الفداء. فعندما تفشل الأسطورة، فإن تسمية كبش الفداء يساعد على إعادة الاستقرار لأنه يقوم بمهمة تحمل اللوم، إن كبش الفداء يصرف الانتباه عن أداء أشخاص معينين مما يمكن من الابتعاد عن الفوضى. وبشكل أكثر تحديداً، فإن الموظفين كثيراً ما يرون المفتشين في المنظمة كصيادي السحرة.

والجدير بالذكر، أنه بمجرد وصول الشك بالسحرة إلى ذروته في حالات الاستقرار الاجتماعي تبدأ علامات الانهيار في المنظمة حيث يبدأ كل واحد بإلقاء اللوم على الآخرين ذلك لأن تسمية السحرة وأعمال الإصلاح من فترة لأخرى تعني محاولات مستمرة للتخلص من كل الشرور في المنظمة.

ومن ثم جاءت القطة

قد تحدث الأزمة عندما لا ترتبط الأسطورة بالحقيقة ولا حتى بجزء منها. وبعض الأساطير تذهب في مهب الريح مثل القلاع المهجورة، وقد يكون سبب اندثارها حادثة ما مهلكة. إن انفجار شرنوبيل Chernobyl حطم المعتقد السائد بأن القوة النووية آمنة. إن اكتشاف جنون البقر سنة 1996 الذي قفز تأثيره الحواجز البيولوجية لتطال العدوى قطة سبب ثورة شعبية لأنه حطم المعتقد السائد بأن هذا المرض تحت أي ظروف لا يمكن أن يطال البشر[91]. كما أن الانهيار المفاجئ لأسعار أسهم ماركس وسبنسر Marks & Spenser حطم أسطورة ما يسمى أسلوب M & S الذي كان يفي بحاجة العملاء.

تغرق بعض المعتقدات ببطء مثل البيت المبني على مستنقع. كما يحدث بالنسبة لهيكل الأمان الاجتماعي في المملكة المتحدة والذي يغرق يوماً بعد يوم أكثر فأكثر، نظراً للمبالغة في التغيرات في المجتمع. والكثير من الجامعات تتمسك بزعم أنها مراكز أبحاث بينما هي تحصد دخلها أكثر فأكثر من التعليم.

إن جزءاً من قيمة الأزمة يظهر عندما تصبح المعتقدات القديمة بالية، ويميل الأشخاص لتبني مقترحات لأفكار جديدة. المشكلة تكمن عندما يكون التغيير جار لتبني معتقدات جديدة ربما تكون المنظمة أثناءها مازالت تحت الإصلاح.

القوة التي يمتلكها المعتقد

السحر، كلمة السر ـ بعض الأفكار التي عرضت في هذا الفصل ربما تبدو من عصر آخر. ولذا فإن الرموز تصبح أكثر أهمية من المادة. قام وينستون تشرشل في أيلول/ سبتمبر سنة 1940 بزيارة منطقة في لندن تعرضت لقصف شديد:

> لقد تم مسح الموقع، بواسطة ARP وغيرهم من المسؤولين للبحث وسط الركام عن الجرحى والجثث. ومن خلال إحدى المجموعات البائسة المتبقية من المباني صاحت امرأة عجوز، متى سنقوم بتدمير برلين ويني؟ وعلى الفور من غير تفكير ـ استدار وينستون وأشار بقبضته. . . . . . وأجابها بصيغة التوكيد، اتركي هذا الأمر لي ارتفعت المعنويات في الحال؛ وكل واحد أصبح راضياً ومليئاً بالثقة.
>
> بعد قراءة تلك الكلمات مكثت أتأمل الحادثة . . . . ماذا يمكن لرئيس الوزراء في ذلك الوقت وبمثل تلك الظروف المحبطة أن يقول ليذهب الحزن وليبث الأمل «متى سنقوم بتحطيم برلين؟» في أسرع وقت يمكننا فعل ذلك. . . ربما في سنة أو اثنتين. عندما نكون قد بنينا قوتنا العسكرية. . . وليس ذلك فحسب ـ يجب أن تتحلوا بالصبر. . . وغالباً، إن أي كلمات أخرى كان سيتفوه بها ستكون خاطئة[98].

عندما تواجه المنظمات تهديداً بالاندماج أو التأميم من قبل

السلطة فهذه المنظمات تفضل بشدة لو أنها تدفع مبالغ كبيرة لشركات مثل جولدمان ساتشس لمساعدتها. إن القيمة المضافة التي يساهم بها جولدمان هي التحليلات الكثيفة. وحقيقة إن ما تشتريه الشركات هو الدعم المعنوي الذي يأتي من سمعة جولدمان[99]. ومع كل تلك التعقيدات، فهي تشبه تلك الفتيات اللاتي تعلقن بروبرت كنيدي.

وبالعودة لما يمارسه الحانوتي، تصبح النقطة هي:

إذا كانت الرموز يمكنها أن تحوّل ما هو أمر منته مثل تحويل الموت إلى حياة، فما هي القوة التي لديها؟

في يوم الأحد في 7 أيار/مايو سنة 2000 أخذت أوركسترا ڤينا فيلارمونيك Vienna Philharmonic موقعها في مقلع أحد معسكرات القتال السابقة في ماوثوسن Mauthausen لأداء سمفونية بيتهوڤن التاسعة. حوالي 10000 شخص، من ضمنهم الناجين في المعسكر، استمعوا للمقطوعة الموسيقية، كانت حفلة موسيقية:

مشحونة بكثافة بالخلفية العقائدية. وكيف لا تكون كذلك، مع رحلة بيتهوڤن السحرية من ظلام إلى حرية لها صداها، هي مجال الراحة الأخير لهؤلاء الذين فقدوا كل الأمل، والمتعة، والحرية؟[100].

لقد كان ذلك مثاراً للجدل، ليس فقط بسبب ماضي

الأوركسترا المتعلق بالنازيين ولكن أيضاً ظهور الجناح اليميني لجورج حيدر في حزب الأحرار وارتباطه بسياسات كره الأجانب.

وبالإضافة لذلك، كانت هناك مجموعة من الأشخاص الذين نادوا بأن يبقى مكان المخيم كمزار. بصمت أبدي:

جاء الصمت أخيراً. ففي النهاية بدلاً من التصفيق الحار، كان هناك 10000 فرد يحملون الشموع في أيديهم واقفين بصمت والدموع تغرغر في أعينهم لمدة دقيقة أو أكثر[100].



الفصل السابع

التيارات العالية والعشب الأخضر: وهم التحكم

الشخص الذي لا يمكنه أن يرعب أحداً هو الأكثر
تعرضاً للخطر (مثل)

في الفصل الثالث من مسرحية توم ستوپارد Tom Stoppard مات كل من روزنكراتز وجيلدنسترن Rosencrantz and Guildenstern، قال أحد الممثلين لروزنكراتز، الحياة مقامرة، بكل حالاتها الغريبة. ولو كانت رهاناً لما كسبتها. في الحقيقة، يمكنك أن تتصور أن تلعب بالورق فقط. سماها علماء النفس وهم التحكم. تخيل لو أنك تقوم باختيار تذكرة يانصيب. ما هو الاختيار الذي تفضله؟

(أ) أن تقبل بطاقة من صاحب المحل (بافتراض نزاهة صاحب المحل)، أو

(ب) أن تختار بطاقة بنفسك.

بالنسبة لعملية السحب لا يشكل فرقاً من الذي يقوم باختيار البطاقة لأن احتمالات كسب الجائزة هي نفسها لأي حالة. من الناحية النفسية، هي قصة مختلفة. فعند لحظة اختيار القرار يفضل معظم الأفراد اختيار بطاقتهم بأنفسهم. وبمعنى آخر، نحن بني البشر نميل للاعتقاد بأنه يمكننا التحكم بالأحداث التي تعتمد على الحظ. ودلت أبحاث علماء النفس أن المقامرين يأخذون لحظة صمت قبل أن يرموا الزهر ومن ثم يهزونه برقة إذا أرادوا رقماً صغيراً، وبشدة إذا أرادوا رقماً عالياً ـ وكأن بإمكانهم التحكم بالقدر عن طريق التركيز والإرادة[101].

يشكل التوهم بالقدرة على التحكم خطراً لأنه يعتمد على الثقة الزائدة. غالباً ما تتضمن كل القرارات خطراً ما. ولكن الثقة الزائدة يمكن أن تقودنا لمخاطر أكبر مما يضمنه الموقف وربما تصل بنا إلى نقطة التهور. هذا الفصل يشرح كيف يظهر وهم التحكم وكيف يؤثر على تصرفاتنا كصنّاع قرار.

الوهم

يزداد وهم التحكم عندما نملك أو نعتقد أننا نملك بعض التحكم في الأحداث التي تقوم على الحظ. تخيل أنك تلعب قماراً بماكينة الفواكه. أنت تحتاج لثلاث كرزات لتفوز. ما عليك إلا أن تدفع باليد، ومن ثم تدور العجلة وتلف الألوان، وقد تقع إحدى حبات الكرز في موقعها، وتليها الأخرى وهاهي

تتحرك ولكنها تقف في النهاية عند الليمون. تلك الخبرة مثيرة ولكنها في نفس الوقت محبطة، حيث تبدو قريبة جداً ومن ثم تصبح بعيدة. وينطبق هذا الشيء على أوراق اليانصيب لأن الأمر يحتاج منك إلى سحب ورقتين من الأوراق الثلاث الأساسية. ويصبح الدافع الأساسي هو المحاولة مرات أخرى.

هذا تماماً ما هو المطلوب القيام به. إن أجهزة ألعاب الحظ وبطاقات اليانصيب مصممة أساساً لنيل جزء كبير من الحظ لحد قريب من الكسب بغرض تشجيعنا للاستمرار في اللعب. فلو استمر بنا الحال في الخسارة فسوف ينتهي بنا الحال إلى الاستسلام لأن نعتقد أن الحظ السيئ يرافقنا. إن تجربة ما يسمى شبه الخسارة لها تأثير معاكس. فهي تعطي اندفاعاً قوياً للشعور بالتفاؤل لأن العقل يعبر عنها وكأنها كسب قريب[102].

إن قدرتنا لتحويل الخسارة إلى شبه مكاسب يعتبر أمراً خطيراً فهو يفقدنا النظرة السليمة للأهداف الموضوعة. وعلى العكس من ذلك تصبح لدينا ثقة زائدة، ورغبة أكبر للمراهنة بالوقت والمال، وبذل الجهود نحو معتقدات خاطئة حيث طريق النجاح مسدود.

إن الشعور بعملية التحكم تشجع على اقتحام المخاطر

توضح لنا الدراسات حول المراهنة الخاصة بألعاب النرد أن اللاعبين يشعرون بمزيد من الثقة ويراهنون على مزيد من

المال عندما يرمون الزهر بأنفسهم أكثر من رمي الآخرين له[103].
تحتوي ماكينة لعبة الفواكه على أزرار ضغط، وأخرى دفع لتظهر أن الفوز يتضمن عنصر مهارة. وهم بذلك يقدمون دعوة للاعبين ليراهنوا بقدراتهم ضد الحظ.

كما خلقت تجارة الأسهم بالانترنيت شكلاً جديداً للمخاطرة. فحتى القريب إذا كنت مستثمراً خاصاً، فإن بيع وشراء الأسهم كان يتم بشكل بطيء وغير مؤكد. ولذا فإن المستثمرين الخاصين يجبرون على إدخال وسيط بحيث يتعامل معهم إما بسعر مشروط أو غير ذلك تماماً. أو يكون التعامل عند الأفضل. وعلى المستثمر بعدها أن ينتظر الوسيط ليحسب النتائج. ظاهرياً يبدو أن التجارة عن طريق الإنترنت قللت من المخاطر لأنها تعني أن بإمكان المستثمر الخاص (الشخصي) تتبع الأسعار على الشاشة ويقفل عند سعر معين مما يقلل المخاطرة. في حين يعتبر هذا القول صحيحاً فإن علماء النفس في مجال الاستثمار لديهم مخاوف لأن شعور المستثمرين بقدرتهم على التحكم بالنتيجة يعمل على تشجيعهم على ممارسة تلك التجارة بتكرار متقارب. التعامل المتكرر يشكل خطراً جزئياً لأن تكاليف الإجراءات قد تفوق المكاسب، ولكن بشكل أكثر تخصصاً الخطر يكمن بسبب فقد المستثمرين البصيرة نحو تقدير إجمالي المكاسب والخسائر الكلية.

اجعل لديك شعوراً بأنك محظوظ

إذا كنا نعتقد فعلاً أن بإمكاننا التحكم بالأحداث التي تعتمد على الحظ، فكم يصبح هذا الاعتقاد أكثر خطورة عندما تتضمن اللعبة المهارة والحظ كما يتم ذلك في معظم القرارات بالتأكيد؟

إن سبب خطورة الوهم أنه قابل للتصديق. مثل المرايا التي نجدها في مدينة الملاهي تظهرنا إما على درجة بالغة من السمنة، أو العكس. هذه الصورة مبالغ فيها جدا مما يجعلنا ندرك أنها غير حقيقية. وبالعكس فإن الوهم مثل مرآة في محل أزياء. فبينما تغير المرآة في مدينة الملاهي الصورة الحقيقية، فإن المرآة في محلات الأزياء تبعث الحسد لأنها تجمل الشكل[103]. فهي تظهرنا أكثر أناقة من الواقع. الشخص الذي تنعكس صورته في المرآة هو ليس شخصنا وإنما وهم. ونحن نصدق الوهم لأنه مقبول ظاهرياً، ولأنه يعبر عن ذاتنا كما نريد أن نراها.

ونحن كبشر عندما ننظر للمرآة نرى صورة لأنفسنا أكثر قوة وأناقة، بل وأكثر كفاءة مما نحن عليه.

> إن وهم التحكم يهمس في آذاننا أنه يمكننا أن نغزل قشة من الذهب.

يفسر لنا وهم التحكم لماذا يقوم الناس بشراء الخمّارات التي تكون مفتقرة إلى نجاح الملاك. ذلك لأنهم يتخذون

قرارهم بافتراض أن لديهم قدرات خاصة للنجاح في حين فشل الآخرون. وعادة كل الذي يحدث أن الخسارة التي تنتج من فشل الحانة تطالب بضحية أخرى.

وبطريقة مماثلة، فإننا نجد في كلمات And All That 1066 أن الملك ايثيلريد Etherlred كان عادة غير مستعد ولكن في النهاية فاجأه موته دون وعي منه بسبب تفاؤله الوهمي الذي جعل نذير التهديدات الخارجية تبدو أقل شؤماً من واقعها[104] كما أن هيتلر قال بكل ثقة إن اجتياح روسيا يبدو مثل قرع الباب للاستئذان بالدخول إلى غرفة خالية. تماماً هكذا غمغم لقادته، أنتم لا تعرفون أبدا ماذا يمكن أن تجدوا في الداخل . الشيء الهام أن جوبلز Goebbels ألغى خطة تقديم خريطة لتلك الحملة. لقد كانت المنطقة واسعة جدا بحيث اعتقد جوبلز أن هذا قد يثير قلق الشعب الألماني.

وقريبا جدا، خضعت الحكومة البريطانية لنفسية شبه الخسارة عندما قررت أن تنفق مبلغاً قدره 80 مليون جنيه لإعادة تشغيل بندقية S-A 80. كانت تلك البندقية هي مستوى السلاح المستخدم في السلاح البريطاني في منتصف الثمانينيات. كان أداء البندقية على الورق وتحت الاختبار حسناً. جهاز التسديد جيد والشكل يبدو سهل الحمل. ولكن تبدو غير ذلك في الميدان على أي حال، خاصة في الأجواء الحارة والمغبرة. ولم يعد للجنود ثقة بها. ورفض SAS استخدامها. وفضل باراس

Paras استخدام بنادق أقدم وأثقل في كوسوڤو. تسرب تقرير سري في شهر آب/ أغسطس سنة 2000 إلى صحيفة دايلي تلغراف Daily Telegraph صرح بأن بندقية S-A 80 قد فشلت في المعركة. في لحظة حرجة أمسك الأمن بمجموعة جنود متورطين وغير قادرين على الدفاع عن أنفسهم. ويتعلق الجدال بشأن إعادة استخدام تلك البندقية بما كتب عن قوتها. لقد كتبت الصحيفة في مقالتها الافتتاحية، أنها تمثل حالاً كان قريباً جداً ومن ثم أصبح بعيداً : إن الجنود لا يستخدمون البندقية في ظروف المعامل المخبرية. ولكنهم يستخدمونها في خنادق البلقان الطينية، أو في غبار صحاري الخليج، أو في رطوبة الغابات الاستوائية. لذا يجب أن تعمل من أول مرة[105].

وأكثر من ذلك، فإن الأمل دوما بتحقيق النصر يكون أكبر مما تثبته التجربة. ففي كل يوم يقوم كثير منا بكتابة قائمة بالأمور التي ينوي إنجازها. ولكن القائمة غالباً ما تكون أكبر من طاقتنا الفعلية، فهناك المكالمات التليفونية، ومقاطعة الزملاء، والعوائق الثانوية عند تناول الطعام أثناء الدوام. ورغم ذلك نقوم في اليوم التالي بإعداد قائمة أخرى لا أمل في إنجازها كلها[103] ـ وكأننا لا نتعلم أبداً.

ضربة مفاجئة

رغم أننا نرتاح للمثل القائل بأن الضربة المفاجئة لا تحدث

مرتين في نفس المكان، فإنه لا يوجد سبب لعدم حدوث ذلك. اصطدم قطار بسكة حديد مكسورة في تشرين الأول/ أكتوبر سنة 2000 مما أدى إلى تحطمه وقتل أربعة أشخاص قرب هاتفيلد Hatfield. وفي شباط/ فبراير سنة 2001، انطلقت سيارة مسرعة مع عربة من الطريق السريع M62 قرب سيلبي Selby واندفعت متهورة نحو سد على سكة حديد، حيث اصطدمت بقطار خرج عن مساره ومن ثم اصطدم بقطار بضائع من الجهة المعاكسة. قتل عشرة أشخاص تقريباً في هذا الحادث. وكان من الممكن أن يكون عدد الضحايا أكثر ولكن القطار كان فيه 100 مسافر فقط.

الشيء الذي لا يصدق أنها كانت نفس القاطرة التي وقع عليها الحادث في هاتفيلد. وكان الدرس:

ليس للحظ ذاكرة

علماء النفس يطلقون عليها مغالطة القمار. تلك المغالطة تفترض أن الأسطوانة التي تدور، والنرد، وعجلة الروليت وغيرها من الأدوات المستخدمة في هذا المجال لديها ذاكرة. وقد تقودنا تلك المغالطة إما إلى إفراط في الثقة أو إلى تفريط. أحد العوامل الذي يشجعنا لنستمر في لعبة ماكينة الفواكه هو الاعتقاد الداخلي بأنه إذا لم تدر ماكينة ما قطعاً معدنية لفترة طويلة، فلا بد أن يتم ذلك قريباً. وبالتعاقب، قد نفقد الحظ في كسب الجائزة الكبرى إذا افترضنا أنه إذا درت الماكينة مبلغاً كبيراً من النقود فإن ذلك لن يتم مرة أخرى لفترة قريبة.

قد لا تطبق المغالطة بالقمار بشكل عملي دوماً، فقد نصبح مؤمنين بخرافات نحو شيء ما، ونعتقد أن الحظ السيئ يعاندنا باستمرار. فمثلاً من الصعب بيع السيارات ذات اللون الأخضر لأن الكثير من الناس يعتقدون أنها غير محظوظة. وجدير بالاستحقاق التعرف على مغالطة القمار، على أي حال، لأنها تقودنا إلى وهم التحكم. عندما تحطمت طائرة الكونكورد متقدة قرب مطار باريس في تموز/يوليو 2000، أصاب القلق وكالات السفر ظناً منها أن المسافرين سوف يرفضون الطيران على الطائرات المماثلة. ولكن بمجرد انتهاء فترة الكارثة حصل العكس. لأن كثيراً من المسافرين شعروا برضىً، لأن طائرة الكونكورد ألقت بنصيبها من الحظ السيئ وبذلك قد تصبح أكثر أماناً من غيرها من الطائرات. لقد تفشت هذه المغالطة عندما اكتشف الإعلام التاريخ الطويل لمشكلة عجلات الطائرة، ومن ضمنها الكارثة التي حدثت في 1979 عندما عادت الطائرة إلى المطار والوقود ينسكب من أحد جناحيها بعد أن مزق حطام الإطار المنفجر خزان الوقود[106].

إن الشركات المتخصصة فيما يسمى أسهم التوفير استمرت في عملها بسبب استغلالها أحد أشكال مغالطة القمار . أسهم التوفير هي أسهم فقدت الكثير من قيمتها الحقيقية في سوق الأوراق المالية لأنها تستحق قيمة أدبية. تكمن المغالطة في افتراض أن الوصول قرب قاع الحجر تصبح الطريقة الوحيدة

التي يمكن للأسهم التحرك بها هو الاتجاه إلى الأعلى. في الحقيقة، لقد غرقت فكرة أسهم التوفير تدريجياً في عالم النسيان.

وهم ينطوي على وهم آخر

عندما يقوم النجاح على مزيج من الحظ والمهارة فإنه يصبح من الصعب تحديد ما إذا كانت النتائج بسبب الحظ أو المهارة. فمثلاً يقوم اللاعبون في لعبة المونوبولي برفع نصيبهم في الفوز برسم خطط استراتيجية. ولكن من الممكن أن يلعب الحظ دوراً كبيراً في النتيجة وذلك إما برمية محظوظة من الزهر أو العكس.

ولكن الشيء المؤكد أننا نحن البشر نادراً ما نعاني من نزاع الشك. فنحن غالباً ما ننسب النجاح لقدراتنا، والفشل للحظ السيئ. عندما قامت مجموعة من المحللين النفسيين في أمريكا بتحليل عينة من تقارير شركة اكتشفوا أن النتائج الضعيفة تنسب لعوامل تخص رقابة الإدارة العليا مثل أسعار المنتجات الأولية، وذبذبات العملة[107] ويمكن الإشارة إلى حالة اختيرت عشوائياً في المملكة المتحدة. عندما هبطت أسهم كارلسبرج Carlsberg بنسبة 7٪ تقريبا سنة 1998 حمل مسؤولية ذلك الانحراف، انخفاض استهلاك المشروب في الدانمرك وألمانيا، بسبب انخفاض أسعار الماركات المنافسة والتي انتشرت بسرعة

من الإنتاج الصيني وازدياد المبيعات عبر الحدود واختلاف قيمة الضرائب[108] ومن الواضح أن أي شركة سوف تحاول أن تكسب أكبر قدر من العلاقات المحتملة لدعم إنتاجها الخاص. ويظهر الخطر عندما نبدأ بتصديق أن كل فشلنا سببه عوامل يمكننا التحكم بها وكل أسباب النجاح تعبر عن انتصارات شخصية في وجه الصعوبات. النقطة هي أننا كبشر لدينا قدرة فطرية على تغذية هذه الاعتقادات.

وعلى العكس فقد تعودنا أن ننظر لنجاح منافسينا على أنه ضربة حظ أكثر من كونه نتيجة مهارات عالية. لقد نجح منافسونا لأنهم كانوا في الوقت المناسب في المكان المناسب، أو بسبب من يعرفون لا ماذا يعرفون. وبطريقة مماثلة، كم من المرات نسمع شكاوي من مشجعي مباريات كرة القدم عن حسن أداء الفريق الذي يشجعونه في حين حصل الفريق الآخر على خمسة أو ستة أهداف نتيجة حسن حظهم.

و أكثر من ذلك، تجعلنا اعتقاداتنا الفطرية بأنفسنا نميل إلى التقليل من مساهمة الآخرين في نجاحنا، وقد نتكرم بالتعبير الشفوي عن عاطفتنا نحو جهود الفريق، ولكن في الحقيقة نحن نعلم داخلياً أن ذلك لم يكن ليحصل لولا مشاركتهم. على سبيل المثال، فاز كنديان هما بارتينغ وماكليود Barting & Macleod بجائزة نوبل في سنة 1923 لاكتشافهم الأنسولين. اعترض بارتينغ بأن ماكليود كان سبباً للإعاقة أكثر من المساعدة في حين

حذف ماكليود اسم بارتينغ من كل الخطابات التي تشرح الأبحاث التي ساعدت للتوصل للاكتشاف[103].

والأكثر من ذلك، فإنه عندما تتجزأ الأمور لا نرضى بأن ننسب الخطأ لأنفسنا. ولكن ربما تكون امتداداً للحالة. ترى هل سبق وتقابلت مع أشخاص يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن المشاكل والفشل في منظماتهم؟ أحد وكلاء العقار الساخطين علق على طريقة محامية ما في إعداد وثائق تفريغ أو نقل الملكية قائلاً:

> لو أنك اتصلت هاتفياً لتستفسر عن أي موضوع فإنك ستجدها دوما في انتظار شخص آخر لتقوم بعمل ما. ولكنها في الحقيقة ليست هي التي تقوم بالأعمال. فهي لا تثبت في مكان.

هناك خطوة صغيرة فقط بين لومنا للآخرين على أخطائنا وهفواتنا بشكل تلقائي وبين التصديق الحقيقي أننا دوماً فعالون. عندها يجد الخطر والمخاطرة طريقاً للدخول لأن الفجوة بين رؤيتنا لأنفسنا ورؤية الآخرين لنا واسعة. ولكننا نستطيع أن ننهي نحن العيش في هذا العالم الخيالي الغافل عن أخطائنا وضعفنا لكل أعمالنا قبل أن تنتهي بمأساة تجبرنا على الوقوف عند الحقائق - ويعرضنا للمساءلة أو الخروج من السوق.

لقد رأينا في الفصل الخامس كيف انهار بنك بارينغز لأنهم

غفلوا عن الحقيقة. هناك سؤال لم تتم الإجابة عليه وهو لماذا وجد بارينغز من السهولة بمكان تصديق أن أرباح ليسون الخيالية الظاهرية تعني أن التاريخ يعيد نفسه، فربما يكون انهيار بارينغز بسبب خضوعه لما يسمى بوهم التحكم. وبشكل أكثر تحديدا، فقد انتهى إلى أن أرباح ليسون الاستثنائية بررت استراتيجيته في تحقيق الدخول المبكر إلى الأسواق الناشئة. وبمعنى آخر، كما كان يرى بارينغز فهو على حق دوما. بل وأكثر من ذلك فإن نجاح ليسون الظاهري يؤكد ما يريد بارينغز أن يصدقه، وهو أن ذلك البنك التجاري الصغير يستطيع أن يتفوق بدهائه على أكبر وأقوى بيوت الاستثمار. إن أرباح ليسون المتصاعدة هي التي أوقدت وهم التحكم.

لا شيء يلي النجاح!

بالرغم من أن المثل يقول أن لا شيء أفضل من النجاح، لكن النجاح قد يمثل خطراً. وبشكل أكثر تخصصاً، دلت الأبحاث أن بوادر النجاح الأولى في ألعاب الحظ تجعل الأشخاص يعتقدون أن نجاحهم يعود إلى بعض مهاراتهم المميزة. إنها خطوة صغيرة قبل أن نصدق أنه يمكننا أن نتحكم باللعبة.

وحتى نكون أكثر دقة، في الوقت الذي نعتقد فيه أنه يمكننا أن نتحكم باللعبة فنحن نكون قد أعلنا الرهان. هذا يفسر

لنا لماذا الذين يغشون في اللعب غالباً ما يسمحون لضحاياهم بالفوز في بداية اللعب؟ لأن لذة الفوز تجعل الضحايا يشعرون بثقة عالية مما يشجعهم على الرهان على الفوز من جديد.

خضعت شركة الملابس نكست Next لخطر النجاح المبكر. فلقد وجدت الشركة سوقاً للملابس الأنيقة لفئة السيدات النحيلات وكبيرات السن نوعا ما والمهملة من قبل مراكز الأزياء. وسرعان ما نجح الفرع. وعلى أي حال فإن هذا النجاح المبكر جعل نكست تراه أنه ليس انعكاساً لحاجة السوق الماسة لتلك الفئة وإنما، . . . . بسبب عبقرية إدارتها العالمية القادرة على توسيع نشاطاتها. مما جعلها تمضي لمزيد من التنويع والاكتساب إلى أن انتهى بها الأمر ليكون لعنة عليها[109].

تعامل برفق مع الحالات الشاذة

هناك شيء واحد أخطر من النجاح وهو المحافظة عليه.

إن تكرار النجاح يمثل خطرا على وجه الخصوص لأنه يولد الرضا. والرضا هو عدو الأمان. لقد اتضحت تلك النقطة بشكل مأساوي في 28 كانون الثاني/يناير 1986 عندما انفجر صاروخ تشالنجر لثوانٍ بعد انطلاقه، قاتلاً سبعةً هم أفراد الطاقم إضافة إلى الأستاذة كريستين ماك أوليف Christine McAuliffe. لقد امتدت خسارة هذه الكارثة لتشمل ليس فقط الأرواح التي فقدت وإنما امتد تأثيرها إلى الشعب. لقد شهد هذا المشهد

على التلفزيون عدد كبير من الناس فقد رأوا الصاروخ ينطلق في السماء ومن ثم تحول إلى كرة ملتهبة بلونها البرتقالي.

إن السبب الأولي للكارثة قيل أنه بسبب حلقة محاطة بمادة معينة لم تثبت بشكل جيد بسبب البرد الشديد. لقد تم تحذير ناسا NASA من قبل مصنعي الصاروخ بألاّ يحاولوا الانطلاق عندما تكون درجة الحرارة المحيطة أقل من 53 درجة فهرنهايت. وكانت الحرارة المحيطة بالصاروخ في 28 كانون الثاني/ يناير 28 درجة فهرنهايت، أي 15 درجة أقل من انطلاق أي صاروخ سابق.

يعلم مهندسو ناسا أن حلقة إحكام السداد تتآكل عادة من حرارة الغاز. حاول المصنعون حل هذه المشكلة بتثبيت قطعة إضافية عند كل مفصل حتى تأخذ مكان القطعة التي تنفصل. وقد دلت نتائج اختبار الطيران الذي أجروه مؤخراً أن الحلقة الثانوية ربما تهشمت بسبب انخفاض الحرارة المحيطة بالسفينة الفضائية، حيث لم تكن مغلقة تماماً لمدة دقيقتين. ومثل هذا التآكل يعتبر أمراً مقبولاً كنتيجة طبيعية. ويبدو هذا كما لو أن المدراء في ناسا يقولون إن بإمكاننا أن نقلل معاييرنا قليلاً لأن نجحنا بها في المرة السابقة[110]. فحتى 28 كانون الثاني/ يناير 1986 كان لناسا تجربة ل 24 سفينة ناجحة كانوا يعملون عليها. وذلك يعني أن تكرار النجاح جعل ناسا تغير موقفها نحو المخاطرة.

عندما ينطلق المكوك الفضائي في السماء ويعود سالماً لأكثر من مرة، أي أن العملية تمت بنجاح، ولذا فقد أهمل في تلك المرة معيار الانطلاق ـ مما أقنعني بإمكانية إطلاق تشالنجر ـ إن الاستخفاف بطبيعة تغير ما يعول عليه الأمر جعلت المديرين يدخلون معايير جديدة ـ التي أقنعتني بوجوب عدم إرسال تشالنجر[110].

لم يكن ليحصل ذلك مطلقاً خلال برنامج إطلاق أبولو. لقد أمضت ناسا وقتاً طويلاً قبل أن تقوم بتخفيف الدقة في الإجراءات المتبعة التي كانت تميز انطلاق أبولو. كان ينظر إلى ما سبق على أنه مخاطرة عالية في حين كانت ناسا تنظر إلى كل مكوك على أنه حدث روتيني يتطلب كل العمليات التكنولوجية. قال في ذلك رئيس المهندسين في ناسا ميلتون سيلڤريا:

في الأيام الأولى لبرامج الفضاء كنا نمر بحالة عدم التأكد بشكل تام لما كنا نقوم به بحيث كنا نأخذ رأي كل واحد. وكنا نقوم بالمراجعات المستمرة، والتدقيق المستمر. . . لنتأكد أن كل شيء على ما يرام. وحين بدأنا بالانطلاق مرات ومرات، أعتقد أن النظام أثبت أنه لم يعد مكاناً لعدم الثقة[110].

ظهرت علامات واضحة من الرضا عندما بدأنا نعتقد أننا قمنا بما يكفي. قرر مهندسو ناسا بعد ذلك أنه لا يوجد شيء آخر يحتاجون للقيام به، مثل مراقبة كل مكوك، وتعزيز احتمالات النجاح. ويتبع ذلك ما حدث ذات مرة عندما

أصدرت الجهات المختصة بالنواحي الصحية ووقاية الحريق نشرات تسأل كم عدد أصحاب المطاعم والنوادي الليلية التي تقوم بدراسات مسبقة لمعرفة ما يمكنها عمله لرفع مستوى الأمان؟

لو بدا أي شيء معاكس يميل لأن يحدث، فما أن يشرع في تنفيذ عملية ناجحة، حتى تبدأ الإغراءات بعدم التشديد. تماماً كما نجت ناسا عند إطلاق الصواريخ بتلك القطعة المحتملة كذلك المطاعم التي قد تنجو من نتائج استعمال الأطعمة المنتهية الصلاحية، وأصحاب النوادي الليلية الذين يقومون بحشد مزيد من الأشخاص في النادي. ولكن بمجرد أن نبدأ بقطع الزوايا، فإن الإغراءات تزداد لاستمرارية القطع أي مزيد من التساهل. لأننا نجونا منها المرة السابقة . وبذلك، تزداد الأغذية المنتهية صلاحيتها، ويزداد الأشخاص في النوادي الليلية. ونقول مجازاً أن كل مرة تعود فيها السفينة إلى الميناء بأمان فإن خط الأمان المحدد للمراكب يصبح أعلى قليلاً. ونتيجة لذلك يزداد حجم المخاطر كلما صغر حجم هامش الأمان. إن الذي يجعل التفويت في الموتورات الكهربائية أكثر خطورة أنه يحصل تدريجياً وبنسب ضئيلة غير ملحوظة.

و هناك مصدر آخر للخطر وهو أن ينظر لذلك التفويت على أن التخلص منه جهد غير ضروري. وقد يرى أرباب البيوت أن تنظيف المداخن كل سنة هو مضيعة للمال. وأما

مهندسو الغاز فقد رأوا أن انتظام عملية التهوية أمر صعب الإرضاء.

الزمن يتغير - وكذلك الاحتمالات

وبناءً عليه، ففي الوقت الذي يمكننا أن نخمن فيه المخاطرة لا يمكننا افتراض أن الاحتمالات المرتبطة بمخاطرة ما سوف تبقى ثابتة. فالمنظمات توجد في حالة مستمرة من التغيرات والتحولات. كالأشخاص، والنظام، والأجهزة، والإجراءات وغير ذلك من التغيرات. وكذلك الاحتمالات. عدا عن ذلك فإن التغيرات لا تحدث فقط تدريجياً، وإنما بشكل ضئيل غير مدرك، ولا يمكننا التنبؤ دوماً بآثار ذلك في الحال.

إن مثل تلك التغييرات تدفع بالممارسات الخطرة نحو الخطر الشديد. ومن أمثال ذلك عندما يغير مطعم ما أحد مموليه. فإن الممول الجديد يعمل لأقل هامش ممكن من الأمان فيما يتعلق بمدة صلاحية الأغذية. ومن ثم يصبح هذا العامل الجديد منضماً إلى بقية الممارسات الصحية المعرضة للسؤال في المطعم نفسه. وبالنسبة لأصحاب البيوت يقومون أحياناً بحرق أنواع مختلفة من الفحم من حيث الجودة والنوعية. فلا بد أن يؤثر هذا على طريقة تنظيف المدخنة.

إن طبيعة الحركة الديناميكية للمخاطرة قد سطرت بشكل مأساوي في 6 آذار/ مارس 1987 عندما انقلب مركب يطلق عليه

هيرالد أوف فري انتربرايز Herald Of Free Enterprise. وتبين الصور المأخوذة للمركب الغارق ممددا على أحد جانبيه بوضوح أن المركب أبحر وأبواب السفينة الأمامية مفتوحة. لقد دلت التحريات اللاحقة أن السفينة أبحرت في مثل تلك الظروف غير الآمنة في وقت سابق. والذي تبين أن في 6 آذار/ مارس حصل تغيير في روتين السفينة حيث حول المخاطرة إلى كارثة. لقد تم إعداد السفينة لتبحر في خط دوڤر . كاليس Dover - Calais. ولكن الخط تغير إلى تقاطع دوڤر . زيبرغ Dover - zeebrugge من أجل إخلاء سفينة أخرى تحتاج إلى صيانة. إن تصميم ميناء زيبرغ يختلف عن تصميم كاليس. ونتيجة لذلك فإن عملية التفريغ والتعبئة استهلكت وقتاً أطول من المعتاد مما أدى إلى تأخير سفينة هيرالد. وأكثر من ذلك، كانت حالة المد والجزر تبين أن سلم التحميل لا يصل إلى سطح السفينة العلوي دون أن يستوعب أطناناً من أثقال الموازنة من ماء البحر لجعل مقدمة السفينة متجه نحو الأسفل. كانت الليلة حالكة الظلام وشديدة البرودة عندما انطلقت السفينة من رصيف الميناء في تمام الساعة 18:5. كان على سطحها حوالي 459 راكباً، 80 من ملاحي السفينة، 81 سيارة، و47 من العربات المشحونة. في الساعة 18:20 قطعت هيرالد حاجز أمان السفن من الأمواج. وبعد ثلاث أو أربع دقائق زاد المركب من سرعته حيث بدأ يتعمق في البحر ويبتعد عن أضواء المرفأ. كانت مقدمة السفينة متجهة إلى

الأسفل في المياه أكثر من عادتها بسبب أثقال التوازن. إن هذا العامل إضافة إلى عامل السرعة جعل السفينة تمتلئ بالماء. وسمع المسافرون النداء للخروج لسطح السفينة، وكان هذا إنذاراً بالخطر ولكن الوقت كان متأخراً. حيث بدأت السفينة بالميلان. ولم تعد تستطيع المحافظة على توازنها، وفي غضون ثلاث دقائق انقلبت السفينة، من ثم اصطدمت بمنحدر رملي في طريقها نحو الأسفل مما جعل الخسائر في الأرواح أقل من المتوقع حيث بلغت 192 شخصاً (154 من المسافرين و38 من الملاحين) قتلوا نتيجة هذا الاهتياج الشديد[111].

باختصار، تحكم برفق بالأمور النزاعية - حتى يأتي من يبت فيها.

تسرب المياه

تخيل لو أن الماء يتسرب من الجدار. نستطيع القول أن الرضا الذاتي له ذات التأثير في المنظمات. فكما يمر الماء في الأنابيب من خلال جدار الإسمنت، فإن الرضا يؤثر في كل شيء - ممارسات العمل، التدريب، وحتى الاتجاهات. حتى سنة 1987، كان لقطار الأنفاق في لندن سجل ممتاز من الأمان. لأكثر من 100 سنة كانت القطارات تحمل ملايين الركاب بأمان وسلامة. ولكن الأحداث في ليلة 18 من تشرين الثاني/نوفمبر 1987 أظهرت أمراً آخر على أي حال:

إن سجلات السلامة الممتازة لا تعني دوماً السلامة.

مثل شرارة الأطفال

القصة هي كالتالي، خرج المستشار المالي فيليب سكوير Philip Squire في 18 تشرين الثاني/نوفمبر 1987 في حوالي الساعة 19:29 من بيته راكبا قطار الأنفاق المتجه نحو شمال غربي لندن، وقد نزل في محطة كينج كروس King Cross، وفيما كان متجهاً ليصعد السلم الكهربائي من خط بيكاديلي نحو مكان الحجز الرئيسي، لاحظ وجود عقب سيجارة على درجة السلم.

وحين انحنى السيد سكوير لينظر عن قرب، أدرك أن الدخان كان يخرج من بين درجات السلم:

> نظرت من خلال الفجوة ورأيت كرة من شرارة بيضاء، مثل شرارة الأطفال وبدأ الدخان يتصاعد مثل الثلج المتجمد. كانت الشرارة كثيفة ولكن بدون حرارة[39].

قفز السيد سكوير من فوق الشرارة، صاعدا على السلم واتجه إلى مكتب حجز التذاكر مخبراً عن الحريق.

وحسب اللوائح المنصوص عليها في محطات لندن فإن مفتش الأمن في المحطة ذهب ليتحرى. وفوراً قرر طلب المساعدة مع رجل الشرطة في مركز الحجز. وحيث أن جهازه لم يعمل تحت الأرض انطلق إلى الأعلى ليجري المكالمة.

وبعد فترة وجيزة دق راكب آخر جرس الإنذار. ولكن الموظف المسؤول عن الحجز قال يبدو أنه لا يوجد مزيد من

الدخان عما كان عليه سابقاً. والأمر يبدو أنه غير جدي، ولذا لن أغادر مكتب الحجز[112].

وحتى ذلك الوقت كان مفتش الأمن في المحطة قد حدد مكان الحريق. الحرائق في السلالم الكهربائية تحدث بشكل متكرر وهو لم يصله تنبيه عليها كما يجب. وقد رأى مفاتيح التحكم برشاش الماء ولكنه خشي من عدم قدرته على استعمالها. وبدلاً من ذلك أحضر طفايات ثاني أكسيد الكربون ولكنه اكتشف أنه غير قادر على استعمالها أيضاً.

حريق بحجم صندوق كرتوني

قرر رجال الشرطة في المحطة في تمام الساعة 19:39 أي بعد عشر دقائق من الإنذار إخلاء المكان. وجاءت الأوامر لموظف الحجز بإيقاف البيع. كما أصدر نداء الطوارئ الأوامر للقطارات بعدم التوقف في محطة كينجز كروس.

وبعد ثلاث دقائق، في تمام الساعة 19:42، جاءت فرقة الإطفاء وانطلق أفرادها ليقيموا الحريق، هي الآن في حجم صندوق كرتوني كبير ولكن بلهب يطال الدرابزين[112].

وفيما كان رجال الإطفاء يقومون بمهمتهم، توقف قطاران ونزل منهما ركاب. انطلق الركاب مسرعين نحو السلم الكهربائي ومروا قرب الحريق قبل أن يتكتلوا مزدحمين عند مركز التذاكر.

قم بعمل مضخات، هكذا جاءنا تبليغ من أربعة أشخاص

عاد فريق الإطفاء إلى مكتب الحجز. أعطى أحد المسؤولين في المحطة أوامره واسمه تاونسلي Townsley لأحد رجال الإطفاء بأن يتولى قيادة الفريق بشكل مؤقت وأن يبعث برسالة قم بعمل مضخات هكذا جاءنا تبليغ من أربعة أشخاص[112] من أجل أن يؤكد جدية الحريق والحاجة إلى سيارات الإسعاف. كانت الساعة عندها 19:44.

بدأ فلانجان ذلك القائد المؤقت تجوله في المكان وعلى السطح ليخبر الرسالة بشأن الحريق. اشتدت الحرارة في ذلك الوقت. وبدأ الناس بالصراخ وأصبح الدخان الأسود الكثيف يغمر كشك الحجز. وأمر ذلك القائد المفوض رجاله لمساعدة الناس في الخروج وإنقاذ أنفسهم[112]. كان تاونسلي في هذا الوقت المسؤول في المحطة يصرخ محاولاً إعادة الطمأنينة كل شيء على ما يرام، كل شيء على ما يرام ومن ثم ذهب لإنقاذ امرأة أصاب الحريق شعرها ومعطفها:

> وعند ذلك حدث شهاب وهاج شديد، جعل الحرارة تصل إلى 1200 درجة مئوية وانفجرت أكثر من ستة مولدات ضخمة بشدة ملتهمة أربعة أطنان من المواد ومحولة 31 شخصاً إلى رماد في ثوانٍ[39].

توقفت الساعة الرقمية عند رأس سلم بيكاديلي الكهربائي

بسبب الحرارة عند الساعة 19:45. وكان موظف المحطة المسؤول تاونسلي من الأشخاص الذين كانوا ضحايا هذه الكارثة.

في حين كانت كارثة تشالنجر في جزء منها انعكاس لتبجح سياسة ناسا القدرة على أي عمل، فإن كارثة كينغزكروس بينت أنه كلما كانت المنظمات أكثر رتابة كلما كان تعرضها للمخاطر أكثر. ذلك لأن النجاح غير مرافق دوماً لقرع الطبول وإنارة الأضواء. كل المنظمات التي تعمل يوماً وتتوقف يوماً، تعتبر مثالاً للنجاح المتكرر. والذي يزيد من خطورة تلك المنظمات أن سجلات السلامة الممتازة لديها تجعلها تبدو في أمان.

ورغم أن سجلات قطار الأنفاق قي لندن من حيث السلامة ممتازة، إلا أن هناك عدداً من الحرائق في السنوات السابقة ومن ضمنها بلاغات إنذار من الركاب ساعدت في نجاة الناس من الأنفاق الممتلئة بالدخان. ورغم تلك الحوادث كانت سياسة السماح بالتدخين بالنسبة للمسافرين تحت الأرض مازالت موجودة لفترة طويلة وبشكل خاص على السلالم الخشبية. إن الوميض الذي حدث كان سببه ألسنة اللهب التي كانت تتطاير مع الهواء عند حركة السلم ومن ثم لامست الطلاء غير المقاوم للهب على الجدران. انتهى التحقيق الرسمي إلى أن الحريق حدث بسبب وجود إحساس دفين بالثقة والرضا. خصوصاً:

> إن الاعتقاد بأن الحريق يعتبر أمراً حتمياً، إضافة إلى الاعتقاد بأن أي حريق على سلم خشبي، وقد حدث قبل ذلك الكثير، لا يمكن أن يتطور بشكل يؤذي الركاب...
> هذه الطريقة في التفكير كانت قاصرة لأنها فشلت في تقدير الحرائق التي لا يمكن التنبؤ بها، وهي من أخطر الكوارث التي لا يمكن التنبؤ بها. إضافة إلى ذلك، فقد أهمل خطر الدخان، والذي يعتبر سبباً مؤكداً للموت أكثر من الحريق[112].

لقد وضح حريق كينغز كروس أيضاً كيف أن هناك حوادث تبدو بسيطة ومحتملة ومن ثم تتحول بسرعة إلى حالات يصعب التحكم بها. كانت عقولهم إن الحوادث تقف في خط الانتظار. ما عدا ذلك:

> الحوادث لا تحدث من ذاتها ولكن بوجود أسباب.

من الأسباب التي تجعل حوادث صغيرة مثل حريق كينغز كروس تكبر ولا يمكن التحكم فيها هو أن الحادث يشكل جهداً كبيراً على استعدادات المنظمة المحددة، بحيث يصبح صعب التحمل. وعند تلك النقطة يظهر القصور في بعض الأمور. لقد بدا العاملون في محطة كينغز كروس غير فعالين لأنهم لم يتلقوا تدريباً في مجال إطفاء الحرائق وإجراءات إخلاء المكان. كما فشل موظف الأمن في المحطة في استخدام أجهزة الطوارئ. أما موظف الحجز فقد اعتبر مهمته قاصرة على بيع التذاكر ولم

يظهر أي تفاعل. ولم يقم أحد بإنذار مكتب الصرافة أو المحلات المجاورة لكشك التذاكر بالخطر. كما أظهرت الكارثة أن نظام الاتصالات غير واف. كما استمرت القطارات من الخط الشمالي في تفريغ المسافرين لوقت متأخر حتى الساعة 19:48، أي ثلاث دقائق بعد أن ظهر الشهاب المتوهج.

فيضان عال وعشب أخضر ـ في الصحراء

يزداد وهم التحكم عندما تصبح الحقيقة معلقة. إن أماكن اللهو لها جو معين مثل الظلام المخيم على المكان، الأنوار المبهرة، الموسيقى العالية، وأصوات القطع المعدنية من النقود وهي تسقط في الأطباق المعدنية مع ما يصاحبها من أصوات الابتهاج. من أجل خلق عالم آخر[113]. إن تجربة العيش في عالم مختلف يشجع على اللعب لأن دلالات المال والمخاطرة والخسارة تكون غير واقعية.

من الممكن أن تخلق مكاتبنا وغرفنا الداخلية تأثيراً مماثلاً. فمثلاً تعطي سماكة الجدران والبسط شعوراً بالقوة، والراحة، والسلامة والتميز[114]. وبالرغم من أننا نعيش داخل تلك الغرف ونشعر أننا جزء من المنظمة إلا أنه قد نكون بعيدين عن الحقيقة ونصبح كأننا في أمكنة اللهو. على سبيل المثال فإن مكاتب شركة شل الراقية في ميدان فينزبري Finsbury Square في لندن لا تعطي أي انطباع عن ارتفاع الأمواج في البحر لـ 100 قدم

والرياح التي تجري بسرعة 100 متر في الساعة تصارع حاملات البترول في بحر الشمال.

يكمن الخطر عندما ينتهي بنا إلى عالم من الخيال. وعندما يتطفل الإعلام لينقل حفل تعميد ابن رئيس الوزراء توني بلير، ويقوم على أثره مكتب الرئاسة بإلغاء تغطية إعلامية لعائلة بلير في الإجازة مما يجعل أحد مراسلي صحيفة التايمز The Times يعلق أنه إذا كان السيد بلير يعتقد أن هذا الحرمان هو نوع من العقاب فإن هذا بالتأكيد يعني أنه ليس على صلة بالرأي العام.

عندما تستبعد الحقيقة من المعادلة فإن أي شيء يصبح معقولا. كان قادة الحرب العالمية الأولى يعملون وهم مرتاحون في أكواخهم على بعد عدة أميال من خط المعركة كانوا يفتحون البلدان المجاورة بجر أقلامهم على خرائطهم. ويفسر ذلك لماذا تذوب الأفكار التي تراود الشخص أثناء عطلته بعد مرور نصف ساعة عليه في المنظمة. كما أن الطاقة وحالة التفاؤل المتولدة من الأيام السالفة سرعان ما تموت فجر يوم الاثنين.

يمكن أن يعرف الحد الأقصى لوهم التحكم بالعقلية المتقوقعة، وقد تم إطلاق هذا المصطلح بعد أن اتضح سلوك هيتلر حين اجتاح جنود التحالف برلين. لقد تراجع هيتلر وتقوقع في غرفة محصنة بالإسمنت المسلح تحت اسم المستشار

الألماني، نادرا ما يظهر للعيان في تلك المدينة المدمرة بالقنابل. وأصبح هيتلر منفصلاً عن الواقع، ولم تعد للمناورات العسكرية، ولا للقوات الجوية أي وجود. هناك مثال آخر أكثر حداثة يخدم ذات الفكرة (التقوقع) تتعلق بالرئيس الرسمي لنيجيريا الجنرال آباتشا Abacha. وذلك عندما هبط سعر البترول وزادت الديون، ومن ثم نقص الإنتاج الصناعي إلى ثلث طاقته المعتادة حتى المدارس والمستشفيات أصبحت تعاني وكذلك الجامعات لم تعد تطلب الكتب. وكان رد فعل الجنرال آباتشا أن تقهقر إلى صومعته وبقي في قصره الشديد الحراسة حتى مات. (الرئيس المنعزل لدولة منعزلة)[115].

وهناك أشكال أخرى للعقلية المتقوقعة تتمثل في المدرسين الكبار عندما يتوقفون عن التدريس ويلزمون مكاتبهم؛ كذلك المدراء الذين يهملون مواقع العمل الفعلية سواء في المحلات التجارية أو في المستشفيات أو مواقع البناء حيث يشغلون أنفسهم بالأعمال الورقية. وربما يصلون لمكاتبهم في الساعة السابعة صباحاً ويلزمون مواقعهم حتى الساعة السابعة مساء ولكن حصدهم للواقع هو مجرد وهم. وربما تكون معالجتهم للأمور كأنهم يعيشون في كوكب آخر.

إن التقوقع هو الملاذ الأخير لصناع القرار الذين يواجهون بتحديات ساحقة. المدرسة من غير رقابة، الأسواق من غير بضائع، المستشفيات مغمورة. كل هذا، والقادة يجدون أنفسهم

موضع ملامة لتلك الأوضاع من غير أي مبرر. ونظراً لتلك الظروف لا يوجد شيء يمكن القيام به، سوى الهروب والتقوقع لأنه في ذلك الوضع يعتقدون أن لديهم العذر لبعدهم عن الواقع.

الفصل الثامن

روايات لحالات غير متوقعة: اكتشاف متناقضات العواقب

إنه مخلص. ما عليك إلا أن تراقبه.
(جروتشو ماركس بالرجوع إلى تشيكو ماركس)

إن الحكم عل الأشياء بشكل صائب من خلال الفطرة يعتبر ميزة ولكن لا يمكن أن يحمل مسؤولية قانونية. هذا الفصل يكتشف يعض المتناقضات لاتخاذ القرار ويفسر لماذا يمكن أن تعطي الفطرة السليمة نتائج غير متوقعة.

كانت بارجة الأميرال تيودور ماري روز Mary Rose أكثر السفن رعباً في تلك الأيام. ففي تموز/يوليو 1545 أبحرت السفينة من ميناء بورتسموث Portsmouth تحت رقابة الملك هنري الثامن Henry VIII ورجال حاشيته. يمكننا فقط تخيل مشهد الرعب على المتفرجين عندما تدفقت مياه البحر من جهة حاملات المدافع حيث استدارت السفينة بشكل قوي مما أدى

إلى انقلابها متسببة في غرق كل من كان عليها وعددهم 500 شخص.

و الشيء المثير للسخرية أن السفينة لم تلاق حتفها أثناء الحرب ولكن كما رأينا في المياه الهادئة. وبالرغم من أن السبب الأولي للكارثة بقي غامضاً، فقد مرت السفينة بمراحل متسلسلة من الإصلاحات خلال 35 سنة سابقة من الخدمة. وأحد تلك الإصلاحات كان لفترة قريبة قبل رحلتها الأخيرة. ولقد أضيفت الدعامات والملحقات لبدن السفينة كما أبدل الجزء الأعظم من سطحها. أما مؤخرة السفينة ربما حدث فيها تغيير، وتم إضافة حاملات المدافع بالقرب من خط الماء. وهو خط يرسم على جانب السفينة يظهر العمق.. بالرغم من كون سفينة ماري روز تبدو مألوفة إلا أن السفينة التي أبحرت في ذلك اليوم المشؤوم من ميناء بورتسموث تبدو مختلفة عن الأصل.

لم يتم اختبار السفينة المعدلة، وليس لملاحيها خبرة في إدارتها بعد التعديل. كما كانت سفينة ماري روز تحمل عبئاً إضافيا يقدر بـ 300 جندي بملابسهم الحربية. وربما كان الملاحون معتادين على توجيه السفينة دون إغلاق حاملات المدافع مما جعلهم ينسون القطع الجديدة المركبة في الأسفل مفتوحة[116]. وكل هذا اتضح عندما هبت رياح مفاجئة جعلت السفينة تغوص لما تحت خط الماء المحدد.

كان شلل الأطفال يعتبر يوما ما مرض نتاج الفقر. لكنه ظهر فجأة في الخمسينيات في الطبقة المتوسطة في أمريكا. فلقد كان لحركة تطوير بناء المنازل أثر كبير في نشر المرض. حيث تم إخلاء كثيراً من المناطق الخضراء القريبة من المنتزهات لإنشاء مبانٍ سكنية. كانت المناطق الجديدة مرغوبة جدا - فهي مطلة على مساحات واسعة من الأراضي التي تركض فيها الغزلان. والغزلان هي من حاملات المرض[117].

إن الدروس المأخوذة في كلا الحالتين أن القرارات التي تبدو كأنها جيدة من الممكن أن تتحول إلى سيئة . فالمقاييس التي أعدت لرفع مستوى السفينة كانت سبباً في انهيار مهلك. والمباني التي تبدو أنها حالة مثالية كانت سبباً في انتشار مرض مميت.

رد فعل عنيف : متناقضات الاستقامة

كثير من الأفكار التي تدور في أذهاننا عن النواحي الحسنة في عمليات صنع القرار تعكس منطق الأكثر هو الأفضل. إن الافتراض الذي يرى أن (أ) سبب (ب)، وكانت ب جيدة فهذا يعني أن الزيادة في (أ) تؤدي إلى نتائج جيدة[123]. في نقطة ما قد يكون ذلك الافتراض صحيحاً. ولكن السؤال وماذا بعد ذلك؟ في الطبيعة لاشيء يستمر في إعطاء نتائج أفضل وإلا لاستمرت الأشجار والنباتات في النمو إلى ما لا نهاية. في الطبيعة النباتات

والأشجار تعود إلى وضعها العادي[118]. في عملية اتخاذ القرار، قد تكون نتائج الاتساق مأساوية. مثل قيادة السيارة بسرعة عالية وجعل ناقل الحركة أقل ما يمكن قد يكون سبباً في رد فعل مفاجئ.

إن المؤسسات الرهبانية في القرون الوسطى كانت ذات كفاءة عالية. وربما تكون قد أوجدت بعض الطرق المستخدمة في الإدارة الحديثة مثل توصيف الوظائف، وتقسيم الأعمال، وتحديد الإجراءات. وبالأساس، فإن فعالية الرهبنة كان هدفها في النهاية زيادة الوقت المخصص للصلاة. ولكن اقتصادهم في النفقات أدى إلى جمع ثروة ضخمة. وبدأوا ينشغلون في أمور المال والأعمال، وأصبحوا فعالين كمسترهنين، ولهم نشاطات تجارية ناجحة في مجالات منوعة مثل الخمور، الصوف، الحديد والنحاس والملح. مستخدمين سفنهم الخاصة لنقل البضائع، ويحققون أرباحهم بالاستفادة من تخفيف الضرائب المضمونة من قبل حكام العالم. باختصار، الكهنة حققوا ثراءاً ولكن بالنتيجة فقدوا زهدهم الجدير بالاحترام[119].

لاحظ نيتشه Nietzsche أن الحماس ظاهرة شاذة في الأفراد، ولكنها قاعدة في المجموعات[120]. الجماعات الفعّالة تتصف بالتعاون والودية ووحدة الأهداف. وعندما يختص الموضوع باتخاذ القرار، فإن الفريق المترابط يمكن أن يمثل

عائقاً. عرف علماء النفس ظاهرة تسمى بالتفكير الجماعي حيث يتوقف أعضاء المجموعة عن الانشغال بالأسئلة والتحليلات الصارمة، من أجل خلق جو مريح. التفكير الجماعي يعتبر أمر خطير لأنه يساعد على اختفاء الحقائق حيث تتحول الاجتماعات إلى محادثات في جلسات الشاي. وعندما يختفي عنصر الإحساس بالحقيقة، يظهر شعور بالكمال الذي يعم المجموعة. هذا الشعور يظهر لأن ليس هناك أصوات معارضة. وحيث لا توجد تلك الأصوات فالفريق يشعر بالمنعة. هناك أيضاً أمور بسيطة تساعد على الأخذ بالمخاطر أكثر من الاقتناع، وهي أن الفرد الواحد لا يشعر بالفشل[120].

التفكير الجماعي يمكن أن يفسر سياسة نيڤل تشمبرلين المحيرة في الاسترضاء. لقد حصل تشمبرلين على معظم الدعم من دائرة وزراء الداخلية، حيث كانوا يشاهدون جنود هيتلر وهم يحتلون إقليماً تلو الآخر. مؤكدين لأنفسهم أنه مهما حصل فسوف يكون لبريطانيا الكلمة الأخيرة. كذلك القيادة البحرية الأمريكية خضعت لما يسمى بالتفكير الجماعي عندما لم يعيروا اهتماماً لتحذير من هجوم سوف تشنه دورية من القوات الجوية اليابانية وسوف يحقق مفاجأة كبيرة في ميناء بيرل. لقد افترضوا أن اليابان دولة لا يمكنها أن تجرؤ على مهاجمة دولة عظمى. وكانت أمريكا قد فرضت حصاراً على اليابان تمنع عنها القطن والبترول، وغيرها من السلع الأولية. إن التأثير الذي يحدثه

التفكير الجماعي على المجموعة من خلال التخفيف من صرامة الأفكار المطروحة جعل البحرية الأمريكية لا يتوقعون رد الفعل الياباني العنيف تجاه الحصار. لقد صرح القائد ج.ب. ايرل J. B. Earle وهو الرئيس المحلي لمجموعة العاملين، لقد أخذنا في اعتبارنا تلك النقطة ولكننا بطريقة أو بأخرى كنا دائماً نشعر «أن ذلك لن يحدث هنا». . . . ..لم نكن نصدق أن اليابانيين ممكن أن يتخذوا تلك الخطوة[120]. إلى جانب ذلك، افترضت المجموعة أنه حتى لو هجم الجيش الياباني، فإن أمرهم سينكشف وسيتم تحطيم أسطولهم الجوي. ولكن هذا الافتراض لم يؤخذ بمحمل الاختبار إطلاقاً، إلا من قبل بعض شكوك بعض قادة البحرية الأحدث عهداً والذين لم يكونوا أعضاء في لجنة اتخاذ القرار.

مشاكل، مشاكل

من الناحية النظرية، الهدف من صنع القرار هو حل المشاكل ـ لتلك المرة ولغيرها. أما من الناحية العملية، فعند محاولة حل المشاكل كثيراً ما ينتهي بنا الأمر إلى الأسوء.

مشاكل اليوم هي حلول الأمس[121].

إن مشاكلنا / وحلها تجعلنا نعتقد من الناحية الفكرية أنه يمكننا أن نحل المشكلة كما نتناول حبة أسبرين لإزالة وجع الرأس. نادراً ما يكون الأمر بهذه البساطة. فعندما ندخل في

مشكلة ما، فنحن نخاطر لإعادة استقرار وضع الحالة. وبشكل أكثر تخصصاً، عندما نصدر الأوامر في هذه الفوضى، هذا يجعلنا نخاطر بتوزيع الأوامر التي تنشأ في الفوضى[37، 122] تخيل لو أنك في حفل شاي لحيوانات الشمبانزي. إن المشهد يبدو فوضوياً بمجرد أن يرشف القردة كؤوسهم. حيث ينسكب العصير ويتناثر الطعام في كل مكان. ولكن رغم كل هذه الفوضى والاضطراب، فإن القردة تناولت طعامهما وشرابهما ولو كان بأسلوب همجي. تخيل الآن لو أراد الحارس المسؤول عنهما إجبارهما على الأكل بطريقة لطيفة. النتيجة ستكون في الجحيم. النقطة هي، إن التدخل في حالة الفوضى يكون في حين إذا كان للقردة رغبة خاصة في تناول الطعام بشكل جيد. قد يعتبر هذا أحد الأسباب الذي يجعل إعادة هندسة بعض مراحل برنامج العمل قي حالة فشل. عند المحاولة لإعادة التحكم فإن مثل تلك المبادرات تنتهي بتحطيم المنظمة نفسها وبعض الجهات المستقلة المسؤولة الموجودة أصلا.

تبعاً للمثل القائل، الوقاية خير من العلاج. وبالتالي فإن جهودنا المتلهفة لمنع شيء من حدوثه يمكن أن يخلق الحالة التي نود تجنبها. تخيل شخصين يحاولان بيأس تثبيت قارب هو أصلا في حالة ثبات. إن الأمر سينتهي بهم وهما يحاولان سحب الأشرعة بشدة إلى انقلاب القارب بهما[122، 123]. وبمعنى آخر:

(أ) تصبح (ب) عندما نستبعد (ب)

ولقد أضاع موليير Moliere البخيل ماله في مسرحيته Lavare بسبب محاولته الاحتفاظ به. كما كانت نقابات الحرف في العصور الوسطى معارضة جدا لفكرة الإنتاج الكبير، وأصحاب المصانع الجديدة لم يحاولوا حتى مناقشة ممارسة العمل الجديد معهم. وعلى العكس، أنشأوا أعمالا في المدن الجديدة التي كانت تحت سيطرة النقابات[124]. مع زيادة المفارقات التاريخية بدأت النقابات بالانقراض. وبالتالي لم تكن فكرة الإنتاج الكبير هي التي حطمت النقابات، ولكن الإصرار العنيد للنقابات بتجنب المؤسسات ذات الإنتاج الكبير.

وقريبا، لاحظنا كيف أن جهود الشرطة لمنع العنف المصاحب للمخدرات قد يؤدي إلى حدوثه. وبالرغم من أن غارات الشرطة واعتقالاتهم هدفها كبح العنف بإزالة المجرمين الذين يشكلون خطراً من الشوارع، إلا أنهم قلبوا موازين القوة في عالم العصابات. فقد زادت الاتهامات، وأصبح الأخذ بالثأر منتشراً، وزاد التوتر وعدم التأكد وأصبح الحل عن طريق القتل، ومظاهر العنف الأخرى.

الحل هو المشكلة.

إن القول المأثور، العملية ناجحة لكن المريض مات. يذكرنا بأن العلاج يكون أحياناً أسوء من المرض[29]. كانت خطوط الترام تشق خارج المدن حتى لا تربك حركة السيارات. أما في الوقت القريب، فإن خطوط الحافلات أصبحت على

بعض الطرق السريعة من أجل تخفيف الازدحام. النتيجة أن أحد الخطوط بقي خاليا وبقية الخطوط مزدحمة جداً. وبطريقة مماثلة، قد تخلق بعض وسائل الأمان المبتكرة خطراً. النكتة في صناعة السفن عندما يحصل تعارض مع أجهزة الرادار المساعدة. ولاشك أن الطيار الآلي قد سهل أمر الطيران ولكن المشكلة الآن هو البقاء على ملاحي الطائرة متيقظين. كما قد يفوت سائقو القطارات الإشارة الحمراء لأنهم يسمعون الكثير من أجراس الإنذار والصافرات في الأجزاء المغطاة من القطار وهم يقومون بإلغاء معظمها بشكل تلقائي.

لقد حاولت بعض دور النشر للمجلات زيادة مبيعاتها بتقديم هدايا على الغلاف. إن ذلك الحل أصبح مشكلة لأن دور النشر أصبحت تبيع الهدايا أكثر من بيعها للمجلة. وأكثر من ذلك، أصبحت الهدايا أكثر قيمة من المجلات، وقد يؤثر ذلك سلباً على المبيعات حيث أن القراء المنتظمين قد يتخلون عن المجلة في سبيل الحصول على هدايا مغرية من مجال آخر. اكتشفت دور النشر بعد ذلك أن الأمر ليس مكلفا فقط وإنما مضيعة للوقت والجهد على الهدايا أكثر من المجلة نفسها[125]. ولذلك ألغت المجلة تلك الفكرة.

التفتيش هو حل للمشاكل التي تصاحب المعايير المطلوبة في المدارس. جاءت التعليمات للمدارس الفاشلة بجعل المدرسين يعدون دروساً تقيم كل خمس دقائق. الحل جعل

المشكلة أسوء بسبب الضغط الذي نشأ، كما حطم كل معاني الحساسية والعفوية.

وبالرغم من أن البريد الإلكتروني جعل عملية الاتصالات أسهل، إلا أنه خلق مشكلة اتصالات أخرى. الاتصالات قبل أي شيء هي عملية تبادل اجتماعي وهي تعني أكثر مما تحمله الكلمات المنقولة. وعندما يتبادل الأشخاص الاتصال إلكترونياً فيما بينهم، فإن الفرصة لشحن عجلات التنقل بينهم تصبح لا داع لها. إن البريد الإلكتروني يحرمنا من مقايضة المعلومات، ومن تبادل الهمسات وغيرها من المحتويات الأساسية لخلق الأحاسيس. وينطبق ذلك على كل التعابير غير المكتوبة حيث لا تكون هناك فرصة لمشاهدة الحركات والإيماءات والحالة المزاجية التي تصاحب الحديث، والتي قد تعني أكثر من الكلمات نفسها. المخاطرة تكمن في فقد المعاني، وحل العلاقات البعيدة الوصول بهدوء.

وأكثر من ذلك، فإن سهولة الاتصال الإلكتروني ممكن أن تخلق مشكلة زيادة الأشخاص المصابين بالإدمان على إرسال الرسائل وضمان سرعة وصولها. في تموز/يوليو 2000 قام المدير التنفيذي لسوبر ماركت السيفوي كارلوس كريادو - پيريز Carlos Criado-Perez، بوضع إستراتيجية جديدة تهدف لتحويل سلسلة السيفوي إلى أكثر البقالات سرعة في النمو في المملكة المتحدة. كانت الخطوة الأولى للعلاج هي خلق حرب الأسعار

للحصص الجديدة لبعض السلع المختارة التي لم يسبق لها مثيل بغرض كسب المزيد من الناس للمحلات. العملية أثبتت نجاحها بحيث أصبح للسيفوي الآن الملايين من المستهلكين الجدد. أما السؤال إن كان المستهلك سوف يلاقي نتيجة على المدى الطويل أم لا فهذا موضوع آخر. لقد وصف النقاد تلك العملية بأنها مهمة انتحارية أولاً، لأنها تفترض أن المتسوقين الذين تغريهم خصومات عالية في بعض البضائع فإنهم سيدفعون مقابلها أسعاراً أغلى لبضائع أخرى. ثانياً، إنها تعتمد على مستهلكين جدد لا تضمن استمرارهم في حال لو توقف العرض[126].

الصياد يتحول إلى فريسة

لقد كان مقترحاً في الفصل الثالث أن الطريقة التي ندرك فيها المشكلة هي التي تحدد لنا كيفية حلها. وبالتالي تصبح العملية معكوسة، وهذا يعني بدلاً من أن يقوم صناع القرار بالبحث عن حلول للمشاكل:

يقوم الحل بتحديد المشكلة

إن العالم مليء بحلول تبحث عن مشاكل تلائمها. وقد تصبح القرارات بلا أهمية عندما يجد الحل طريقاً للمشكلة ليتواءم معها لأنه يقوم بتغييرها. في إحدى المرات دعا أحد العملاء، المهندس المعماري الذي يتعامل معه على الغداء.

طلب العميل من المهندس أن يختار ما يريد من أكل وشرب، وبعد أن قام المهندس بالاختيار، قال العميل، لا، لا، جرب هذه، وتلك وهكذا بدلاً مما طلبت. نظر إليه المهندس بإحباط لهذا التصرف، فأجابه هذا ما فعلته معي تماماً.

تعتبر الميزانية حلا لمشكلة الرقابة. يعتبر الاقتصاديون استنزاف الميزانية خسارة الجاهلين، لأنه عن طريق متابعتها يعلم صناع القرار أنه تم صرف مبالغ معينة من الميزانية. ويتبع ذلك أنه يمكن إيقاف أحد مجالات الأنشطة إذا وجد أنه يستنزف بطريقة غير صحيحة حيث يكون التوزيع غير ملائم في المرة الأولى. وبالتالي كم من المرات يقوم رجال الإدارة ومراقبو التمويل بإجبارنا على تدقيق ذلك؟ نحن نقلق بشأن القرارات التي تنحرف عن مسارها، فكم هو حجم الخسارات من المشاريع القيّمة التي لم تر ضوء النهار من غير سبب مهم أكثر من كونها لا تجد أموالاً كافية في الميزانية؟

اللعنة التي تلحق بالفائز

أشياء قليلة يمكن تحقيقها من غير إرادة وتصميم. وبالتالي يمكن أن نستغرق في السعي وراء طموحاتنا بحيث تصبح هاجساً لدينا. الهواجس خطيرة، لأنها على الأقل تسلبنا كل معاني النسبة والتناسب. وعندها تصبح الحالة أمراً لابد منه.

> يمكنك الحصول على أي شيء تريده طالما أنك تدفع الثمن المقابل له.

إن الشعور بالإلزام ممكن أن يقودنا لأن نرهق أنفسنا بدفع الكثير مقابل أي شيء يجب الحصول عليه.

إن المزاد العلني لترخيص الجيل الثالث من الهواتف المحمولة في المملكة المتحدة ممكن أن يتحول إلى حالة موضع دراسة. أطلقت عليها صحيفة الفاينانشال تايمز أغلى لعبة بوكر في التاريخ وهي مقامرة لنيل حصة الأسد حيث أن الشركات في حاجة شديدة لمزيد من بلايين الجنيهات لتكون لديها القدرة لتقديم نطاق واسع من الخدمات. وهي تقوم بالمزايدة لذلك دون أن تعلم كيف ستكون الخدمة، أو كم من الأفراد سيكونون على استعداد لدفع مبالغ أعلى له. ونتيجة لذلك فهي تشتري عرضاً قد لا يدر دخلاً مطلقاً[127].

وحيث ظهرت المزايدة من أجل الترخيص، بدأ المحللون بالغمغمة حول اللعنة التي تصيب الفائز. هذه اللعنة تحدث لأن الفائز بالمزايدة ينسى أن يأخذ في اعتباره ما يتضمنه كسب أعلى عرض عن غيره من المزايدين. وذلك يعني، حسب التعريف أن الفائز بالمزاد عليه أن يدفع أكثر مما يجب. ومتى تم ذلك، يتنبأ المحللون أن المتنافسين على الفوز ممكن أن ينتهي بهم الأمر إلى دفع ما يقارب 3 بلايين جنيه أو حتى 6 بلايين لكسب حق الامتياز. في الحقيقة، ممكن أن يرتفع المزاد لأكثر من 20 بليون جنيه والفائز الحقيقي هو الحكومة. وأكثر من ذلك، فإن مطرقة الرئيس تسقط لتوها عند ظهور أول حالة عدم تأكد. إن

الحكومة تقول أنها من الممكن أن تشدد على استعمال الهواتف المحمولة من قبل الأطفال من باب الحذر الصحي ـ هذا إعلان وجدته الحكومة مريحاً للتأجيل إلى أن ينتهي المزاد ـ بالتأكيد هي لعنة الفائز.

حكاية عامل التدفئة

القرارات عادة تكون وسيلة للنهاية. وعلى أي حال، ما يمكن أن يحدث هو السعي وراء هدف يتحول إلى نهاية في حد ذاتها بما يصاحبها من نتائج مؤذية. قرر أحد الأقسام الحكومية المحلية أن يغلق أبوابه خلال إجازة الكريسماس لتوفير تكاليف التدفئة. كان المدير مصمماً على فعل ذلك ـ بأي شكل. وبعد جهود شديدة لإعداد الترتيبات لذلك، ولدهشة الجميع تم الاتفاق على الإغلاق. ولكن عندما عاد العاملون إلى العمل في صباح السنة الجديدة شعروا بدفء المكان الممتع. بالطبع فقد تم ذلك لأنه خلال الترتيبات النهائية لم يتذكر أحد أن يعطي التعليمات لعامل التدفئة أن يوقف الجهاز!

البيروقراطية قد تصبح هي نهاية في حد ذاتها. في صباح أحد الأيام بينما كنت أقود سيارتي مررت بمستشفى صغير للحيوانات تابع لجامعة ليفربول، لاحظت ممرضتين بيطريتين تمشيان مع كلب ـ يحتمل أن يكون مريضاً في المستشفى. كان صباحاً مشرقاً من أحد أيام الصيف، والأشجار كانت مكسوة

بالخضرة، تبدو السعادة على الممرضات وكذلك على الكلب. وبعد قليل حضرت اجتماع لجنة. وفيما كان الحوار يدور شعرت بالبعد الشديد عما رأيته من ممارسات فعلية في الجامعة ـ متضمناً مشهد الممرضتين مع الكلب. وكان يبدو وكأن الجامعة الحقيقية في طريق، وعملية اتخاذ القرارات في طريق آخر ـ مثل فريقين يحفران نفقا قاصدين أن يفقد أحدهم الآخر في المنتصف.

ذلك الوضع من دون أي سبب هو ظاهرة مميزة لجامعة ليڤربول. وأي تعديل في التعقيدات البيروقراطية يمكن أن يصبح مشتقاً من مهمتها طبقاً للأنظمة، الإجراءات وكوادر الخبرة التي كانت تعزم على دفعها طوال الطريق لتحقيق النجاح. إن موظفي قسم البحث والتطوير لم يعينوا فقط لتصميم منتجات جديدة ومثيرة، ولكن لكي تكون مفيدة من الناحية التجارية أيضاً. المشكلة أن المنتجات المفيدة تجارياً قد لا تكون دوماً الأكثر إثارة. مثلاً السيارة الجديدة من تويوتا MR2 هي سيارة رياضية مثيرة، مبتكرة ومطابقة لمواصفات السيارات الرياضية وهذا يعني أنها لا تحوي مسافة لصندوق السيارة. بالرغم من أن الموديل الجديد ممكن أن يحقق المبيعات المرجوة، لكن كم ستكون الزيادة في عدد السيارات المباعة من تويوتا فيما لو ضحى المصممون بقليل من المواصفات الفنية لجعلها عملية أكثر؟ الجدير بالذكر، أن السيارة الأصلية MR2 التي نزلت إلى الأسواق

في منتصف الثمانينيات كان من الصعب إيجاد مكان فيها للصندوق ولكن فيما بعد تم إعادة تصميمها لجعلها عملية بشكل أفضل.

مفارقة ايكاروس

حتى كانون الثاني سنة 1999، كان ماركس وسبنسر علامة في النجاح. وكانت الشركة تعتز بطريقتهما في إتمام العمل، فلديها بضائع ذات جودة عالية، وسياسة تبديل نموذجية. ولكن في 2 كانون الثاني/يناير 1999 حدث مالا يخطر على البال. لقد جاءهم إنذار بشأن الأرباح. وفي خلال فترة وجيزة تغير سعر السهم. وأصبحت سياسة M&S مختلفة فلا غرف للقياس، ولا تسهيلات لبطاقات الائتمان إلا فيما يختص بماركس وسبنسر، وليس هناك عروض خاصة إلا على بضائع تحمل علامتهما التجارية، ولكن ذلك لم يستمر طويلاً.

ماركس وسبنسر كان لهما نصيب في مشاركة مصير الخرافة ايكاروس المعروف في عالم الأساطير اليوناني. كان ايكاروس مجهزاً بأجنحة من الشمع التي مكنته من الإسراف في التحليق. ومازال يحلق لمسافات بعيدة أكثر وأكثر حتى أمسى قريباً من الشمس فذاب جناحاه الشمعيان وسقط ميتاً في البحر[128].

إن ما يكون سبباً في نجاحنا قد يصير سبباً في تحطيمنا.

إن الأمور التي قد تكون سبباً في نجاح الأفراد والمنظمات

قد تشارك أيضاً في فشلهم. تماماً مثل قوة أجنحة ايكاروس التي مكنته من الانغماس في تصرفاته بحيث أدت إلى تحطيمه في النهاية. والالتفات إلى التفاصيل يصبح هاجساً للبحث في دقائق الأمور. أصبح الابتكار اختراعاً مجانياً. كما أصبح النمو المخطط بحرص توسعاً مطلق العنان.

باختصار، إن القوى التي تؤثر في النجاح بدأ يزج بها إلى نهايات خطيرة. والمدير التنفيذي لماركس وسبنسر السيد ريتشارد جرينبري Richard Greenbury كان يدير عمله من الدور الأرضي. وهو على علم بالعمل من داخله وخارجه. كما يقول المثل إن الحصان الجيد يحتاج لعين سيده. ولمدة طويلة فقد استفاد M&S من عين جرينبري. كان لا يخفى عليه شيء من التفاصيل حتى فيما يتعلق بالموافقة على الألوان، السعر، والجودة لكل مجموعة من الجونلات والقمصان والبيجامات وغيرها.

وفي النهاية كان الانتباه لكل التفاصيل يترجم من خلال رأي شخصي باتباع سياسة الباب المغلق. النتيجة كانت عدم تشجيع الإبداع والتجديد، إن أقسام الترويج أصبحت تعمها الفوضى في حال قيامهم بشيء جديد. فهي عملية طويلة، . . . بدأوا يفكرون. «المفروض أننا أكبر بائعي تجزئة في بريطانيا لذا لا بد أننا نقوم بالعمل بشكل جيد»[129]. كما أفاد أحد العاملين السابقين في قسم الأفراد أن العمل لدى

ماركس وسبنسر يعتبر تجربة محبطة: حيث أنك تستلم عهدة وعليك التعامل معها. في داخلها تجد طريقة M&S، وصفة الاختبار والتجربة.

الشيء الممتع أن الطريق لإصلاح ما فسد كثيراً ما يكون مفروشا بالورد، وذلك لأن الجهود الأولية المبذولة لتوسيع النجاح غالباً يجد صدى جيداً. ولكن المشكلة بعدها أن النجاح يؤكد مشاعرنا عما يجب القيام به مما يلزمنا بمزيد من التأكيد على إتباع أساليب الإختبار والتجربة. ومن ثم تبقى أنظمة النجاح السابقة في المنظمات، والروتين، والبرامج في حالة جامدة. إن الوصفة لتحقيق النجاح تنفذ تلقائياً وقبل كل شيء وبدون تمحيص. باختصار، انتصارات مستمرة[128].

الثور الهائج

إن مشروع توروس Project Taurus يمثل لنا كيف أن الفطرة السليمة ممكن أن تؤدي إلى نتائج رهيبة[89،130]. يعتبر توروس مغامرة مضمونة في مجال تكنولوجيا المعلومات من قبل سوق الأسهم في لندن. كان الهدف منه تمهيد الطريق للنهوض بسوق الأسهم والتخلص من التعامل بالأوراق في النظام. إن قطاع الأموال أنفق 400 مليون جنيه لتحضير مشروع توروس كما أنفق سوق الأسهم في لندن مبلغ 80 مليون جنيه في بند تكاليف التطوير. كان توروس مجهزاً بأفضل فريق من الخبراء يقودهم

أحد أفضل مدراء المشاريع في الدولة. كل تفاصيل التصميم والبناء كان موافق عليها من قبل الجهات المختصة. ولكن في النهاية أصبح كل شيء هباءاً منثوراً. في 11 آذار/مارس 1993، بعد ثلاث سنوات من الجهود المكثفة، تم إلغاء المشروع.

ألغي المشروع لأنه أصبح كبيراً جداً ومعقداً بحيث لا يمكن تنفيذه في الوقت المحدد ولا بالميزانية المخصصة له. وبالتحديد، لم يقرر أحد أن يكون توروس بهذا الحجم أو التعقيد. ومن المؤكد أن تصميم توروس الأصلي وهو ما يعرف بـ توروس 1. كان من الممكن تشييده في خلال 6 أشهر باستعمال تكنولوجيا التجربة والاختبار. ولكن ما الذي حدث بعد ذلك؟

الجدير بالذكر أن التشاور مع أطراف مهتمة يعطي نتائج أفضل لاتخاذ قرارات. هذا لأن الاستشارة تعني الإعلام بالقرار وأيضاً زيادة الالتزام به. وحيث أن سوق المال في لندن اكتشف تكلفته فقد رأى المهتمون بالأمر أنه من الممكن عمل أشياء كثيرة بذلك.

توروس كان يمثل مثالاً نظرياً للاستشارة. لقد قام سوق الأسهم بقصارى جهده للتأكيد على أن قطاع الأوراق المالية لديه كلمته الموثوقة لما سوف يؤول إليه النظام. إن قطاع الأوراق المالية متشعب جداً، على أي حال، وكل واحد يريد شيئاً

مختلفا. الرئيس التنفيذي السابق لسوق المال السيد پيتر رولينز، وصف ما يجري:

> يوجد هناك ما يقارب ثلاثين لجنة متعلقة بتوروس... معظمها ليس لها علاقة بالبورصة ولكنه يبدو أنه مهتم بذلك. ولقد ظهروا في كل أنحاء المدينة... إن لجنة لندن من رجال البنوك السابقين لديهم لجنة في توروس، وكذلك المشتركين سنوبس وجونز Snoops and Jones. هؤلاء في مجموعهم كل منهم يضيف دخلاً لتوروس.

لقد أعطى سوق الأسهم شهرين ليتم تصميم توروس. ولكن قطاع المال مازال يجادل حوله لمدة سنتين. الآمال كانت تسابق الريح في كل مرة يقدم فيها فريق العمل التكنولوجي مشروع جديد، أوه هذا مثير جداً. سوف نستقر على ذلك، هكذا تقرر اللجنة. ولكن ما أن يدركون الورطة، يتراجعون ويحمدوا الله.

مأساة الأمور المشاعة

إن المشكلة مع توروس هي أنه في حين كانت أطراف من قطاع المال تحرز كسباً من إلغاء نظام الأوراق الجاري مسبقاً فإن هناك أقساماً أخرى تعيش عليها. وهذا استدعى في النهاية تدخل بنك إنجلترا ليحل الأمور بين الجهات المتصارعة. واقترح البنك أن توروس يجب أن ينشأ دون أن يتسبب في الإضرار بمصالح

الأعمال الموجودة.

الشيء المثير للسخرية، أن المبدأ الذي مكن من الحصول على الموافقة هو ذاته الذي حطم توروس. وبشكل أكثر تخصيصا، أصبح توروس يمثل مأساة الأرض المشاعة. وهي تحكي عن مساحات من الأراضي الواسعة التي تسمح للفلاحين برعي ماشيتهم فيها دون مقابل. وقد خولت الحرية الفلاحين لأن يرعى كل منهم أكبر عدد ممكن من الماشية. هذه السياسة التي تبدو مفيدة في ظاهرها تحولت إلى كارثة لأنها حصرت الأفراد في نظام يسمح لهم بزيادة ماشيتهم، بدون حدود ـ في هذه الكلمة المحددة .... حيث أن الحرية المطلقة تؤدي إلى دمار كل شيء في النهاية[131].

إن اقتراح بنك إنجلترا حول بناء النظام بشكل لا يضر بالمصالح الموجودة حصر كل قطاع في صناعة الأوراق المالية يتابع مصالحه. ولكن النتيجة كانت حطام متراكم:

> كان هناك اجتماعات كثيرة لمستويات متنوعة مع هيئات مختلفة كان لها مواقف مشتركة سواء في التعامل مع توروس أو لها دور في تصميمه وبنائه: «نحن نمثل الحارس الأمين على المشروع ونحن نحتاج لتلك المعلومات وسوف نستعملها بتلك الطريقة. وبذلك، فإن الفريق الفني كان يقول دوماً» نحن موافقون ويجب أن نعيد العمل أو التنظيم ليتوافق مع متطلباتكم. ومن ثم

> سيقول مصنعو برامج الكمبيوتر، آه ولكن عليكم أن تقوموا بهذا التغيير أو ذاك كما يجب أن تتحد تلك الأشياء التي هي الآن من مصادر مختلفة. وهكذا فالتعقيد يزداد ويزداد. (أحد أعضاء مجموعة الإرشاد والتوجيه أدلى بذلك).

وحين أدرك قطاع الأموال ما يمكن أن يكون عليه وضع مشروع توروس بدأوا يطالبون بالتغيير، حتى لأمور تفصيلية بسيطة كأن يطلب عدد الحروف في السطر بل وعدد السطور في العنوان. ونتيجة لذلك لم تستقر المتطلبات أبداً. والنتائج كانت مختلطة كما ذكر أحد المبرمجين، كثير من السجلات دخلت وكثير من السجلات خرجت، وكثير من الأشياء تغيرت في السجلات، والغرض الذي كان يستعمل له السجل كان يتسع دوماً. تلك العملية حصلت مراراً. .. مما جعلها تقودنا إلى الجنون.

لقد كان قراراً حرجاً، لكنه كان القرار الخطأ

الشيء الوحيد الذي وافق عليه قطاع صناعة الأموال هو الجدول الزمني. ثمانية عشر شهرا كان الوقت الأقصى المسموح به. وحتى نصدق القول كان الموعد النهائي مشوقاً. وحتى يمكن الوصول إليه قرر الفريق الفني شراء مجموعة برامج كمبيوتر معروفة باسم ڤيستا Vista لتحقيق شيء من الفعالية. تعتبر ڤيستا مجموعة جيدة. وبحكم التجربة العملية لهندسة

البرامج تم اقتراح، أنه إذا كانت التغييرات اللازمة سوف تتخطى تقريبا نسبة 20٪، فمن الأفضل أن نبدأ من البداية[132]. وفي ذلك قال أحد أعضاء لجنة الإرشاد:

> لقد عملت على بناء أنظمة منذ خمس وعشرين سنة ولدي شعور. . . لقد كنت أقاتل بشدة ضد شراء برامج أمريكية لأني أعلم أنها تحتاج إلى تغييرات كبيرة. كل هذه البرامج التي على الرف هي صالحة إذا أجري عليها تعديلات طفيفة. أما إذا كان عليكم أن تعيدوا هندستها ليتجاوز التغيير 20 ٪. . . فمن الأفضل لكم أن تسافروا إليها.

لقد كان قراراً حرجاً، قال أحد أعضاء الفريق الفني، لقد كان قراراً خطأ.

لقد ظهر مؤخرا أن مهمة إعادة هندسة برامج ڤيستا كان أكثر تعقيداً مما هو متوقع. المشكلة الأخرى هي التغييرات المتواصلة لما هو مطلوب. عبر عن ذلك أحد رجال الفريق الفني:

> إنه مثل غيره من الأشياء، فإن لديهم منتج سيقوم بمهمة معينة. هناك بعض الأمور المتشابهة ولكن عندما يتم اختبارها عند أي مستوى من التفاصيل، فلا وجود لها. ولكن بالتحقيق أكثر وأكثر، ندرك أن الأمور ستسير في طريق له اتجاه آخر. ونقول ما الذي يمكن أن تقدمه ڤيستا

من مجمل التصميم الموجز الذي نعتقد أنه لدينا؟. . . لقد تحدثنا لڤيستا عن أمور مختلفة وكانت الإجابة: حسناً، لا نستطيع فعل ذلك ونحن لن نأخذها على عاتقنا. وعلى أي حال فلن يصلح الأمر تماماً. . .

إن بناء توروس أصبح مرادفاً لإعادة هندسة ڤيستا. في النهاية، الحل أصبح هو المشكلة. قال أحد أعضاء الفريق الفني الأمر يبدو مثل تلك اللعب التي تضربها بشدة بواسطة مطرقة، أنت تضرب أحد الأوتاد بعنف، فينطلق الآخر نحوك، ثم تعود لتضرب الوتد بشدة لينطلق وتد آخر وهكذا.

إن التكلفة التقديرية لإعادة هندسة ڤيستا كان 4 ملايين جنيه. ومع مرور الوقت تم إلغاء المشروع في آذار/مارس 1993، لقد أنفق سوق الأوراق المالية خلالها أكثر من 14 مليون جنيهاً والمهمة مازالت بعيدة المنال.

الفطن والمعتوه

إن قصة توروس توضح لنا ماذا يمكن أن يحدث في حال تحول القرار إلى غاية في حد ذاته. في منتصف 1991 بات واضحاً أن القيام بمهمة إعادة هندسة ڤيستا هو أمر أصعب مما كان متوقعاً. وأكثر من هذا عندما أصبح تصميم توروس في مرحلة الموافقة النهائية، تم الإشارة إلى بعض الأجزاء التي تحتاج إلى إعادة نظر فيها لاحقاً. وفي منتصف 1991، غيرت

الحكومة قائمة الأهداف بالإصرار على وضع استعدادات أمنية محكمة. بالإضافة إلى ذلك فإن البورصة تفترض أن الشرعية سوف تتدخل بشكلٍ مباشر فيما لا يقل عن 5 ـ 6 صفحات بشأن الإصلاحات الميكانيكية . ولكن توروس يسعى للاستغناء عن الورق. من الناحية القانونية، الأوراق مهمة لأنها تعتبر كوسيلة شاهدة على الملكيات. وحيث أن تعقيدات تقسيم الحصص والحقوق، والقانون الإسكتلندي، والحسابات المرشحة والمسماة أصبحت واضحة من خلال الملكيات المكشوفة للعيان فإن الخمس أو الست صفحات تطورت لتصبح حوالي 200 صفحة، معظمها عبارات أو جزء من عبارات لا يفهم مقصدها. هذا تماماً ما أوصلنا إلى النهاية، قال ذلك أحد أعضاء الفريق الفني. لقد اعتقدنا أننا سنتمكن من الوصول عن طريق تلك الأنظمة، ولكن لا أعتقد أن أحداً يمكنه فهمها.

لقد وصلنا إلى تلك النقطة في منتصف 1991 حيث تبين لنا أن مشروع توروس يجب أن يتوقف. ولكن الذي يستحق الذكر أنه لم يتوقف. وعلى العكس، في الوقت الذي كان يمر فيه الجدول الزمني يوما بعد يوم، بدأ الفريق الفني بالعمل لساعات طويلة بكل جهد لتحقيق الهدف.

ومن جهتها، طلبت مجموعة الإرشاد في توروس معلومات إضافية من الفريق الفني كمحاولة لتضييق الخناق على المشروع. وعبر عن ذلك أحد أعضاء فريق الإرشاد:

> ربما تقول، كم من المسائل قمتم بحلها؟ وهم يجيبون، لقد قمنا بحلها جميعاً وهناك صفحة أخرى عن المخاطرة: ما هي المخاطر التي تواجهونها؟ لا بد أن هناك قائمة طويلة بالمخاطر .... فكل اجتماع يحضرون معهم مجموعة من الرسومات البيانية المختلفة ويقولون، لقد قمنا بحل كل تلك المسائل، ولدينا الآن مجموعة أخرى... ولذا ستجدون تقدماً كبيراً عن اجتماع المرة السابقة. وعلى أي حال، عندما تجلسون لمراجعة ذلك تقولون، هل قربنا من النهاية؟ في الحقيقة، ليس تماماً. وهذا تماماً ما حصل... لقد رأيتم الناس يعملون بجد ويعملون على إتمام أعمالهم ويتحملون مسؤوليتها ويكتشفون بعد ذلك أن هنالك زمرة كاملة من الأشياء الأخرى.

المشكلة الحقيقية أن المشروع تطور كثيراً، وأصبح بعيداً عن منظوره الأصلي البسيط بسبب تدخل كثير من الناس فيه.

وحيث قاربت سنة 1991 على نهايتها وأشرقت سنة 1992، زادت حدة الضغط لتحقيق توروس. وأخبر أحد أعضاء فريق الإرشاد في توروس الفريق الفني بما يلي:

> عليكم الآن أن تجتمعوا في الموعد التالي. لماذا؟ لأنها مسألة منطقية. الناس هناك ينفقون الأموال لتحضير الأنظمة لمشروع توروس بالتنسيق مع تلك المواعيد. (أحد أعضاء لجنة الرقابة).

لاحظ ماذا يجري هنا. لقد تحول الانتباه إلى اللقاء التالي للموعد الأخير. وحيث بدأ الاتجاه بقرب النهاية لم يتوقف أحد عن السؤال إن كان من الممكن إتمام المشروع. قال أحد أعضاء لجنة الرقابة في توروس:

> في كل مشروع لابد أن تجد أفراداً يقولون ما كنت لأقوم بالعمل على هذا الوجه، أو من الممكن أن أقوم به بشكل مختلف، أو حتى ما كان يجب أن نعمل ذلك بتلك الطريقة. من هنا رأينا أنه من الصعب الوصول إلى توروس، ولكن تركيزنا كان منصباً على تحقيق ذلك.

في أواخر 1992، أي بعد ثلاث سنوات تقريباً منذ بدء الإنشاء ومن غير التلميح لتوروس، كاد المدير التنفيذي يفقد صبره. لقد قرر أن يأخذ نظرة قريبة للمشروع. قدم المستشارون آرثر أندرسون Arthur Andersen مذكرة موجزة للتحري عن موضوعين هما:

(1) هل توروس متوافق مع البنية التحتية للتجارة العامة؟

(2) هل أنتم واثقون بقدرتكم على تشغيل النظام عندما يصبح بين أيديكم؟

كان تقرير أندرسون باطلاً:

(1) ليس هناك نظام تشغيل. وليس هناك مركز. إنه لم يصمم ليعمل من ذاته.

(2) هل سنكون قادرين على تشغيله؟ حسناً، لديكم قائمة بخمسة عشر أمراً لدينا تحفظاً بشأنها.

بالرغم من أن الفريق الفني قام أولاً ببدء بناء الأجزاء الخارجية بترو وبشكل صريح من أجل الحفاظ على التزام قطاع الأموال، وكان لهذا القرار دلالة اتضحت للمدير التنفيذي عندما قرأ تقرير أندرسون. إن نظام توروس مشتق من 500 برنامج كمبيوتر متصلة مع بعضها البعض. وحتى يمكن تحقيق ذلك، يحتاج النظام إلى أسلوب بناء موحد. حين ذاك أدرك المدير التنفيذي أنه لا يوجد شيء في الوسط. وكأنك تقوم ببناء منزل وجعلت حفر الأساسات في النهاية[132]. لا يوجد أحد في المدينة يدرك ما الذي حصل لأن الفريق الفني استخدم جهازاً مزيفاً شديد التعقيد لاختبار النظام، شيئاً مثيراً، هكذا قال، وكأن علماء صواريخ يعملون لدي.

لقد أدرك الوقت المشروع. وقال أحد أعضاء لجنة المراقبة كان هناك كثير من المعارف التي انبثقت بشكل أكبر من القوانين المكتوبة ولم يتم استخدامها. لقد تراكمت مع مرور الزمن، تارة نبني وتارة نغير البناء وهكذا. ومعظمها كان متعلقاً بتغيير الإطار الشرعي وسلامة الحسابات.

كما أظهر تقرير أندرسون أن القرارات التي تبدو مثالية تدفع أيضاً بغيرها. وكما هو مخطط فإن نظام توروس كان سيبنى حول نظام تاليسمان الذي وجد في سوق الأسهم منذ 1979، كارثة! قال المدير التنفيذي، إنه القرار المناسب في الوقت المناسب. لقد تم اتخاذه لأنهم اعتقدوا أنهم سوف

يجربون ومن ثم ينهون كل شيء في غضون سبعة اشهر.

إن قرار بناء توروس حول تاليسمان جاء بوحي من الجدول الزمني المتاح. وهكذا نجد أن القرار الأمثل تقريباً دفع بغيره أيضاً، الأمر الذي يبدو منطقياً كما يبدو مضحكاً في نفس الوقت.

دعونا نمارس ذلك بسرعة وبهجة... على نظام الإنترنت، على الإنترنت؟ لقد مكث الأولاد ثلاث سنوات يمارسون الشذوذ علهم يجدون نظاماً لحياة العزوبية يتوافق مع متطلبات التكنولوجيا لفترة السبعينيات. إنها فكرة لامعة! ولكن أيضاً مجنونة.

النتيجة كانت متناقضة تلك التي انتهى إليها اجتماع فريق قوي من الخبراء الفنيين مع مسؤولين من سوق الأسهم لبناء نظام توروس بتكريس إبداعهم لتحويل النظام الذي هو حالة فنية إلى حالة مهملة مهجورة. ولهذا فهي فكرة لامعة ومجنونة.

كما أظهر تقرير أندرسون أن توروس يتطلب مدة سنتين إضافيتين وأيضاً زيادة 90 مليون جنيه حتى يتم انتهاؤه. وفي غضون ذلك، فإن الأمر يحتاج من لجنة صناعة الأموال أن يسحبوا عامليهم خلال الفترة التي يقوم بها سوق الأسهم بإنجاز البناء المركزي. وأكثر من ذلك ففي الوقت الذي سينتهي عنده البناء لا يوجد ضمان بأن العمل الممارس من أجل التحضير

لنظام توروس سيكون مفيداً. قال في ذلك أحد أعضاء لجنة الرقابة:

> أعتقد أن أي شخص ينصت لذلك لابد أن يقول، حسناً، ربما هو 120 مليون جنيه وأربع سنوات. حيث لا يوجد 90 مليون جنيه إضافية تستحق الاستفادة منها في المشروع. ربما لم توجد أي طريقة أبداً. ويمكن أن نقول الآن مباشرة: إن القرار يصنع نفسه.

في 11 آذار/مارس 1993، اجتمع 360 فرداً هم أعضاء الفريق الفني الذين عملوا ليصلوا إلى نظام توروس في مكان خارج الموقع وتحدثوا بصراحة وإسهاب. وفي نفس الوقت، أشار المدير التنفيذي أنه لا شيء تم إنقاذه من المشروع. إلا ما تبقى من الحزن قال أحد أعضاء الفريق الفني بعد ذلك. لقد فعلنا الشيء الكثير. ومن ثم ذهب كل شيء في يوم واحد.

كل منهم كان منهمكا في إتمام مشروع توروس، دعونا نقوم بهذا العمل ونلقيه وراءنا . دلت الأبحاث أنه عندما تبدأ المنظمات بالإحساس بالفشل يكون رد الفعل الأول هو التضييق للالتزام بالروتين وتشديد إجراءات الرقابة. هذا ما حدث تماماً في نظام توروس. فكلما كانت الصعوبات التي يواجهها صناع القرار تزداد كلما أدى هذا إلى تضييق أفقهم. عبر عن هذا أحد أعضاء لجنة الرقابة:

> إنه من السهل أن ننظر وراءنا ونقول، لماذا لم تراها من

قبل؟ حسناً، معظم الكوارث تبدو واضحة عندما ننظر إليها نظرة خلفية. ولكن عندما نكون في وسط المشكلة ويكون كل همنا أن نصل إلى أهدافنا فإننا نأخذ كل مسألة ونتعامل معها على حدة، ثم نأخذ التي تليها ونحاول التعامل معها وهكذا . . . فقط بعد أن تتراكم أمامنا المسائل نقول في النهاية، متى يمكن أن ننتهي من هذا الموضوع؟

لا أحد يستطيع أن يقدم شيئاً أمام الحظ

و في النهاية نقول أن الفكرة المهمة في هذا الكتاب أننا لا يمكننا التنبؤ بالمستقبل. الأمور غير المتوقعة دائماً هي التي تحدث. وهذا يختلف عن قولنا على أي حال، إن الأمور غير المتوقعة تحدث دائماً نتيجة الحظ. إن الأمور غير المتوقعة يمكن أن تحدث ببساطة لأن التفكير الذي يعتمد على الفطرة يعمي بصيرتنا عن أقل الاحتمالات الواضحة.

قد نرى حسب الفطرة أن مجموعات الأفراد الذين تعرضوا لمصائب شديدة يكونون حساسين جدا للانهيار السريع. ففي الحرب العالمية الأولى، كان الفوج الذي تعرض لأسوأ المواقف هو الأكثر صموداً لفترة طويلة[133]. كما قد نرى بفطرتنا أن الضحايا الذين اختطفوا والذين نجوا من الإصابات الجسدية هم أكثر حظاً. ولكن هل يمكن أن يعاني هؤلاء من مشاكل عقلية أكثر من المصابين بجروح ظاهرية؟

إن التفكير بالفطرة يشترط أن نربط دوماً السبب والنتيجة. بالتأكيد، بعض الأحيان تكون العلاقة مباشرة تماماً. على سبيل المثال، توجد علاقة مباشرة بين قلة الاهتمام بالصحة وبين الأمراض مثل التيفوئيد والكوليرا. إذ ليس ما تظهره الفطرة السليمة من تلك الأمور، ولكن ما الذي تخفيه. في الحرب العالمية الأولى هل كان استسلام القائد الألماني العظيم بسبب ضعف معنويات جنوده كما يبدو. أم بسبب أن القائد العظيم قد سلم تلك المعنويات المنهارة؟[133]

في نهاية الحرب العالمية الثانية حقق العرافون تجارة مدهشة على أنقاض برلين، ومعظمهم من النساء اليائسات اللواتي يرغبن معرفة أحوال أزواجهن. إن الشيء المغري الذي يقدمه المتنبئون أنهم يعطون الآخرين شعورا بالتأكد لما سوف يحدث رغم أن الوقائع كثيرا ما تكذب تنبؤاتهم.

الشيء المثير أن بعض العرافين دقيقين بشكل خارق. لأنهم يعلمون أن مجرد الإشارة لأمر ما أنه سوف يحدث يخلق الشعور بأنه يحدث. لو أخبرت شخصاً مريضاً أن لديه ستة شهور ليعيش ربما يصدف أن يتحقق ذلك فعلاً[123]. ولو أخبر أحد المنجمين شخصاً أن يتوقع خيبة أمل قريبة فإن الشخص سيتصرف بطريقة تجعله فعلاً يصل إلى خيبة الأمل.

إن الهدف من هذا الفصل هو توضيح أن الفطرة قد تعطي

نتائج غير متوقعة خاصة إذا كانت في الحد الأقصى. فالشيء الذي يبدو أنه أمر يسبب إعاقة عند مواجهة الكوارث قد يكون من صنع متخذي القرار أنفسهم. وينطبق هذا الأمر على التنبؤ. نحن نتسبب في حدوث أشياء لم تكن لتحصل لو لم نتنبأ بها. فمثلاً عند حدوث أزمة البترول في سنة 2000 كان مجرد التلميح باحتمال حدوث عجز في الوقود يعتبر سبباً كافياً لأن يهرع أصحاب الدراجات النارية لملئها بالوقود، مما سبب في حدوث عجز فعلي تم التنبؤ عنه سابقاً. لكل تجارة مفاتيحها. وكذلك قراءة الحظ لم تكن مستثناة.

الفصل التاسع

ركوب النمر: قفزة تصاعدية لاتخاذ القرار

من يركب النمر لا يمكن أن يسقط (مثل صيني)

أخذت مجموعة من الناشطين لحماية البيئة في 1990 طريقها في شوارع لندن في منطقة بورو أوف هاكني Borough of Hackney. كان الهدف من تلك الحملة هو إفساد الصورة المرسومة عند عامة الناس حول سلسلة مطاعم الهمبورغر المعروفة باسم ماكدونالدز وذلك بتوزيع نشرات مطبوعة عنوانها ما هو الخطأ في ماكدونالدز. وتمثل هذه الورقة المسماة (كشف الحقيقة) تبعا لما ذكر في ماكدونالدز ما يلي:

> الإدعاء بأن .... ماكدونالدز سبب في طرد المزارعين الصغار في العالم الثالث، القضاء على الغابات الممطرة، نشر الأكاذيب حول استعماله للورق المعاد تصنيعه، تضليل عامة الناس عن القيم الغذائية لما يقدم من طعام، بيع أطعمة غنية بالسكر والملح تشجع طلب المزيد منها، استخدام كل الوسائل والحيل لتغطية الجودة المنخفضة

للطعام، تركيز الهدف في دعاياتهم على الأطفال، مسؤوليتهم عن إساءة المعاملة للحيوانات، وأخيراً فإن بيع الهمبورغر سبب للتعرض للمساءلة القانونية لما قد يسبب التسمم الغذائي، بالإضافة إلى دفع أجور قليلة[134].

دعا هذا الأمر ماكدونالدز لأن يطلب اعتذاراً من الذين قاموا بتلك الحملة. الجميع أذعن لذلك فوراً ماعدا اثنين. هذان الاثنان اللذان أصرا على المقاومة هما هيلين ستيل Helen Steel وتوم موريس Tom Morris. رفع ماكدونالدز دعوى ضد ستيل وموريس لمقاضاتهما قانونياً بسبب الإساءة لسمعته التجارية والعمل على نشر فضيحة عامة، وجلب العار، بسبب ورقتهم المسماة ورقة كشف الحقيقة التي أنكرت الشركة كل محتوياتها[134].

بعد مرور سبع سنوات، في 19 حزيران/ يونيو 1997، بعد أطول محاكمة في تاريخ الحقوق الشرعية متضمنا 313 يوماً من الإذعان للأدلة، 40000 ورقة من الوثائق وتقارير الشهود، وصل إلى المحكمة حكم المحلفين. و تغرم المدعى عليهما مبلغاً قدره 60000 جنيه مقابل التشهير. وعلى أي حال فالمحكمة نظرت بشأن موضوع تركيز الإعلان في ماكدونالدز على الأطفال، والإساءة للحيوانات، وكذلك خداع المستهلكين عن القيمة الغذائية الحقيقية لما تقدمه، ودفعها أجوراً منخفضة[134]. بعد ثلاثة أيام في 21 حزيران/ يونيو، في يوم التشهير الفعلي

لماكدونالدز حيث شوهد ما لا يقل عن 400000 نشرة معارضة تم توزيعها خارج أكثر من 500 محل من محلات ماكدونالدز التي عددها 750 مطعماً في المملكة المتحدة، عدا عن الاحتجاج القوي في بلدان أخرى.

لو أن ماكدونالدز أهمل تلك النشرات، فإن الإساءة لسمعته لن تتجاوز حدود حامليها. ولكن بالتفاعل مع تلك الإثارة، فإن ماكدونالدز جعل من ذلك الاحتجاج البسيط قضية كبيرة، وفي محاولة ليدافع عن سمعته تهور في كارثة مع علاقته بالجماهير.

هل كان من الممكن أن يكون ماكدونالدز مقنعاً لستيل وموريس لو تنبأ بالنتائج؟ وبالمثل هل كان من الممكن لشركة يونايتد آرتيست United Artists أن تتكفل بإنتاج فيلم بوابة الجنة Heavens Gate لو أنهم علموا أن قرارهم هذا سيخرجهم من السوق؟ وهل كان المستثمرون متشوقين لاحتراز أسهم في مؤسسة أنفاق أوربا لو كانوا يعلمون ما سيؤول إليه الوضع؟

إن المثل الصيني الذي يقول من يركب النمر لا يمكن أن يسقط يحذرنا أنه عندما نتورط من خلال عمل معين فإنه يصبح من الصعب التراجع. هذا الفصل يفسر لنا كيف يمكن أن نقع في شرك تصاعد لولبي وينتهي بنا الأمر إلى مضيعة للمال والوقت والطاقة العاطفية.

امتطاء النمر

إن سمة الكثير من الشركات الناهضة أنها تبدأ صغيرة. حيث تُحمل نفسها في البداية التزامات محدودة وأقل درجة من المخاطر معتمدة على موارد قليلة. لم يبدأ ماكدونالدز من حيث ابتدأت فرق المحامين الماهرين في الدفاع عن قضية التشهير ولا من خلال الأمر القضائي الصادر ؛ هذه كانت تعبر عن اعتذار فقط. وعلى نسق ذلك أيضاً ما جرى مع روجر Roger الاسم المستعار له)، وهو صاحب صالون لتصفيف الشعر لكلا الجنسين، فقد قرر تعيين مساعد يعمل في أوقات محددة. كان هناك طالب واحد للوظيفة، وهي فتاة بعمر الثامنة عشرة. وقد دعاها روجر لتعمل لمدة يوم ليتعرف على إمكانياتها. لم يتكون لدى روجر انطباعاً جيداً عن إمكانياتها لتعمل كمساعدة في قسم السيدات كما لم تكن كفوءة لتعمل في قسم الرجال. ولم يرغب في صد ما يأتيه من الحجوزات. قرر روجر تعيين الفتاة وهو يقول:

> بالنسبة لحلاقة الرجال (الزبائن) لا تعتبر مشكلة .... فأي شيء يمكن أن يفي بالغرض .... لقد فكرت بذلك طويلاً، فلو كان أجر الحلاقة معقولاً فمن الممكن أن تغطي حركة الزبائن المستمرة أجور العاملين وتكاليف الإجازة وما إلى ذلك.

بعد اليوم الأول، زادت شكوك روجر. كانت الموظفة

بطيئة ويبدو أنها ضعيفة الثقة بنفسها. قال روجر أعتقد أني لست متأكداً تماماً. الأمر يبدو معقولا طالما أنها تعمل في قسم الرجال وتبقى في العمل إلى وقت الكريسماس.

وقبل فترة وجيزة من الكريسماس ترك المحل موظف آخر يعمل أيضاً دواماً جزئياً. طلبت عندها الموظفة الجديدة فرصة الدوام الكامل. قال روجر إنها تعمل من أجل الوظيفة، كانت تقول أرجوك أعطني بضعة أيام أخرى وسأكون موظفة بالكامل.

مازالت الشكوك لدى روجر ولكنه وافق على طلبها، لقد كانت الفرصة المناسبة لها. ..علاوة أنه لا يوجد الكثير من المؤهلين لهذه الوظيفة، وأعتقد أنه لا يمكن توفر من هو أفضل منها.

يستغرق بناء شريحة من الزبائن سنة تقريباً ولكن المصفف الممتاز يستطيع أن يحظى بعدد من الزبائن خلال ستة أشهر. إن الموظفة الجديدة لا تستغل أكثر من 50٪ من طاقة العمل. يقول روجر مازلت أعطيها أسبوعاً تلو الآخر، ولكن مع مرور الوقت لاحظ روجر أن الموظفة تسبب في عدم استمرارية تردد الزبائن المحتملين:

> لنفرض أن لديها موعد في منتصف النهار وجاء شخص قبل ذلك الموعد بربع ساعة، وطلب قص شعره كانت

> تقول له إن لدي موعد بعد قليل، وقد لا يأتي الزبون إلا بعد عشر دقائق من موعده وهذا يعني أن الموظفة مكثت 25 دقيقة من غير عمل.

كان لدى روجر أحاديث عدة حول فشلها في تكوين الزبائن ولكن لا فائدة:

> كنت أقول نحن لم نحظ بعدد كاف من الناس... ...
> كنت أنظر إلى عدد الساعات الثماني المفروض أنها تعمل خلالها لكن عملها لم يتجاوز 4 ساعات. وكانت تجيب هل من الممكن أن أخرج إلى الشارع لأجذب الزبائن؟
> أقول لا، ولكن من الممكن أن تكوني أكثر جاذبية ....
> وتقدمي لهم بطاقة المحل على أمل أن يعودوا مرة أخرى.
> قالت أوه أنا لا أوافق على ذلك.

كان ذلك في تموز/يوليو. وفي أيلول/سبتمبر طلبت الموظفة شهراً إجازة. فكر روجر أن يتخلص منها ولكنه غير رأيه لأنه وجد الأمر غير عادل. قال روجر كل قرش جنته سيكون ضرورياً لتلك الإجازة. وتم لها ذلك رغم كل الإزعاج.

أخيراً في تشرين الثاني/نوڤمبر بعد سنة تقريباً أخبر روجر موظفته أن عليها البحث عن عمل آخر، قال روجر لقد أمضيت هنا وقتاً كافياً وانتهى الأمر أخذت الموظفة تتوسل لروجر ليغير رأيه وسألته إن كان بإمكانها أن تبقى حتى الكريسماس؟ وكانت تعده بأنها ستجرب أكثر لتكوين زبائن جدد قائلةً مازلت أبني

نفسي. وافق روجر لأن يبقيها حتى الكريسماس فحسب، ولكن عندما اقترب موعد الكريسماس، غير روجر رأيه حيث قال في نفسه في ليلة الكريسماس لا يمكن أن تعطي الموظف أجره... ثم تقول له، «عيد سعيد ولن نراك مرة أخرى".

في الأسبوع الأول من كانون الثاني/يناير افترقا أخيراً. ولكن أصبحت هناك معاناة في العمل بعد فترة. قال روجر لقد كان مريحاً جداً لو كانت هنا الآن لتعطينا بعض الدعم رغم أنها لم تكن تعمل كما يجب... لقد أخذت بنفسي إلى الانحدار، كذلك عملي وكذلك زبائني.

إنه من السهل القول أن روجر صرف الموظفة من العمل عندما أصبح فشلها واضحاً. ولكن النقطة المهمة، هي الموافقة أصلاً على تعيينها. والتي جعلت روجر مجبراً لأن يستمر حتى يصبح صرفها من العمل لازماً وعادلاً. قال روجر:

> من المفروض أن تبدأ عملها في التاسعة صباحاً، ولكنها كانت تقف في طريقها عند البقالة لتشتري قارورة ماء ولذا فهي تتأخر خمس دقائق قبل أن تصل. وبسبب هذا الماء فهي تضطر لدخول الحمام كثيراً مما يعني هدرا للوقت والمال والماء. وألاحظ ذلك من خلال فواتير استهلاك الماء... وورق الحمام المستعمل ... وبدلاً من قول لماذا كل هذا؟ دعها تغادر المكان قبل أن تكتشف ذلك الهدر[135].

كانت غلطة روجر عندما دعا الموظفة للعمل ليوم. بالرغم من أن تلك الدعوة لا تلزم روجر بأي شيء، ولكن في الواقع تعطي مجالاً للتثبيت في العمل كما أعطت المرشح للعمل فرصة تخطي باب الدخول. كان من الأفضل لروجر أن يجعل هناك مسافة ليقوم بالإجراءات الإدارية اللازمة ومن ثم الاتصال بالمرشح للعمل بعد فترة.

في غور الأعماق

بالرغم من إمكانية القول بشكل صارم أنه لا يوجد شيء حتمي. إلا أن مشاهد التطور لابد أن توجد في جو حتمي. وذلك عندما يفشل أحد المشاريع ويأخذ مساراً غير المتوقع له، يجعلنا نكتشف أن أملنا الوحيد لكي نقلب الموازين هو أن نلجأ للموارد المضمونة.

كانت كارن Karen سيدة أعمال ناجحة. عندما حقق زوجها بوب Bob فائضا من الأرباح. لقد قرر الزوجان فتح محل آخر لبيع الملابس الراقية للأطفال. واستعملا فائض المال الذي لديهما لتحويل غرفة إضافية في المبنى الموجود لدى كارن لشراء بعض البضائع. يوجد في المدينة عدة محلات متخصصة رغم فشل اثنين منها. قبل أن نسترسل في الحديث أطلب منكم أن تفكروا لمدة دقيقة إذا كنتم تعتبرون هذا المشروع هو فكرة جيدة. وما هي المخاطر التي ترونها؟

تم افتتاح المحل في تشرين الثاني/نوڤمبر في وقت يمكن فيه الاستفادة من موسم الكريسماس. ولأن الزوجين أقفلا محلهما ليلة العيد كان من الصعب بيع أي قطعة من ملابس الأطفال. وبعد مرور شهرين كانت المبيعات ما تزال قليلة. قالت كارن لابد أن نعطي هذه الأمور وقتاً حيث لا يعرفنا الناس تماماً . إن ما تبقى من المال استخدم في الإعلان. لكن الحملة فشلت. لقد أنفقنا الكثير من المال، قالت كارن، ولكن ذلك لم يجلب الزبائن.

اقترب شهر آذار/مارس وبدأ الوكلاء يطلبون البضائع لموسم الربيع والصيف. طلبت كارن شحنة من البضائع على الحساب باعتبار أنهما لا يستطيعان الدفع نقدا. وبناء على ذلك فإن عليهما أن يدفعها لشركة الملابس 500 جنيه قبل أسبوعين من الموعد.

كان بوب يزداد يأساً وتحطماً كلما استمر الفشل في المشروع. و بعد ستة أشهر من افتتاح المحل أي في أيار/مايو انسحب بوب تاركاً كارن تتعامل مع مشروعين بمفردها إضافة إلى طفلين صغيرين. كانت كارن غير قادرة على المحافظة على الخدمة الجيدة. ونتيجة لذلك، أصبحت تعاني من تجارتها حيث كان الزبائن يتخلون عنها أيضاً، مما أدى إلى نقصان دخلها وعدم قدرتها على دفع حسابها المتراكم.

عاد بوب بعد شهرين وأصلح ما بينهما من خلاف. وقريباً

بعد فترة وجيزة ظهرت لافتة على واجهة المحل تعلن عن التصفيات. كانت خطتهما بيع ما لديهما من بضائع بسعر التكلفة وإغلاق المحل في نهاية الشهر. أتى شهر تموز/ يوليو وولى، ولم يشتر أحد شيئاً. كانت الشهور تمر والزوجان في انتظار الزبائن. بعد فترة بدأا يشعران بالمعاناة بدفع ما عليهما مقابل تلك البضائع المكدسة. قالت كارن:

> نحن نسرق پيتر لندفع لپول. ماذا أفعل أنا. .، أعمل طوال الأسبوع، لأدفع ما علي من فواتير. نحن الآن مديونون. لقد أنفقنا الكثير على هذا المحل وكل ما جنيناه هو أن ندفع بهذا (عمل كارن) إلى الهاوية. . . من الممكن أن يأخذ الوكلاء المحل ثانية ويقومون بالبيع ولكن رغم ذلك سنبقى مديونين لهم. هذا ما يمكن أن يفعلوه من أجلنا.

مرت أربعة شهور أخرى ولازالت حالة الزوجان البائسة كما هي، ومازال هناك صعوبة كبيرة في بيع أي قطعة. بالإضافة إلى ذلك فقد حان وقت الإيجار والدفع لشركات الملابس، وهي عبارة عن مسألة وقت فقط قبل أن يتصرف الدائنون. قالت كارن لا أدري فعلا ماذا يمكن أن يحدث.

كانت غلطة بوب وكارن أنهما شحنا طلبية على الحساب. مرة أخرى من السهل القول لا يمكن أن أكون قد فعلت ذلك . بالرغم من إدراك الزوجين للحالة متأخراً كان عليهما إيقاف

خسارتهم منذ شهر آذار/مارس، لكنهما كانا تحت وطأة ضغوط الأمل في ذلك الوقت لعلهما يجدان رواجاً للبضائع في تلك الأيام، مما أدى إلى مضاعفة المخاطر.

أخيراً، تنازع الزوجان في أحد أيام نهاية الأسبوع، وكانت اللحظة الحاسمة عندما قالت كارن:

> المحل لا زال مفتوحاً، ندفع الإيجارات، الأقساط، الكهرباء، نجني القليل من الجنيهات في اليوم . . . لعلنا نرى أن الوكلاء استردوا أموالهم. لقد كانت غلطتهم ونحن في تلك الحالة. . . ما كان يجب عليهم أن يرسلوا لنا كل تلك البضائع.

لاحظ ماذا يجري هنا. لقد رأينا في الفصل الثاني أن كل المعاني والفهم تأتي من إعادة النظر إلى ما مضى. عندما ننظر وراءنا نستطيع أن نختار ماذا نريد أن نرى. عندما نظرت كارن وراءها كانت ترى بوضوح على من يجب أن تلقي اللوم! بناء على رأي كارن كان سبب وصولهما إلى تلك الحالة هم الوكلاء الذين وردوا لهما الملابس بالدين. قد يكون إلقاء اللوم على الوكلاء أمر غير منطقي لكنه يخدم ثلاثة أغراض. إنه شكل من أشكال الدفاع عن النفس وهذا يعني أن بوب وكارن يتجنبان تحمل مسؤولية خسارتهما الحالية. ثانياً، إلقاء اللوم على الآخرين يسمح لهما بتجنب الاتهامات المضادة نحوهما والتركيز على التعامل مع أزمة وشيكة الحدوث. أما الغرض الثالث يأتي

نتيجة الهيجان غير المنطقي ذلك أن القرار الحالي بإغلاق المحل وإلغاء العقود بإعادة إرسال البضائع أصبح محاطاً بجو من الاستقامة الأخلاقية. لماذا عليهما أن يفتحا المحل ويدفعا إيجاره ومن ثم يلقيان به إلى الوكلاء ليأخذوا أموالهم؟

بالعودة إلى موضوع النمو المتصاعد، إن الدرس المأخوذ من قصة كارن وبوب أن ما يبدو التزاماً محدوداً متضمناً أقل المخاطر يمكن أن يكون له نتائج ذات أبعاد مختلفة. المشكلة أن النتائج المعقولة يمكن أن تظهر فقط عندما يبدأ القرار بإظهار فشله وانحرافه عما كان متوقعاً له. بالنسبة لماكدونالدز فقد افترض طالما أن ستيل وموريس غير خاضعين لمساعدة جهات شرعية، فإنهما سوف يغيران رأيهما بتقديم اعتذار بمجرد أن تصلهما رسالة من محامي ماكدونالدز يسألهما فيها أن يثبتا كل اتهاماتهما ضد الشركة.

على أي حال، كان لدى ستيل وموريس أفكار أخرى. بعد أن استلما رسالة ماكدونالدز، مكث موريس 20 يوماً على الهاتف يسعى بكل جهده للحصول على الشواهد المطلوبة.

> كان لدى ستيل وموريس ثلاثة أسابيع... المهمة كانت صعبة. لم يكن عليهما فقط أن يجدا موظفين قدامى وأفراداً من ذوي الخبرة الذين عملوا في الشركة وإقناعهم أن يشهدوا لمصلحتهما، ولكن كان عليهما أن يجدا أيضاً خبراء في كل المجالات المختصة بالغذاء والصحة

والأمراض والتوظيف وما يتعلق بالغابات الممطرة، وأحوال الحيوانات، إضافة إلى أساليب الإعلان ونفسيات الأطفال. . . كانت الاستجابة مروعة ففي غضون ثلاثة أسابيع تمكنا من جمع 65 حالة شاهدة من بلدان متعددة. . . . إن الرزمة التي تبادلاها مع محامي ماكدونالدز في اليوم الأخير كانت هي المبدأ الأساسي الذي من أجله رفعت القضية. . . كان جبلا وعليهما أن يصعداه، قال موريس لكن الناس بإمكانهم أن يصعدوا الجبال[134].

ظهر على فريق ماكدونالدز القانوني الاندهاش عندما علموا بقدرة هؤلاء على جمع كل تلك المعلومات في الوقت المطلوب. وبدلاً من أن تصبح العملية انتصاراً سهلاً، كما توقعت الشركة، أصبح واضحاً أنها يمكن أن تكون حرباً ضروساً. قال موريس بدأوا يأخذون الأمر بجدية[134].

عندما تدخلت الولايات المتحدة في حرب ڤيتنام لم يكن لدى صانعو القرار نية التورط في حرب كبيرة، ولكن عندما بدأ الجنود الأمريكيون يقتلون كان لابد من نشر جنود أكثر من أجل تبرير تدخلهم في المقام الأول.

وعود، وعود

تبدأ بعض مشاهد التصاعد بوعود براقة، لقد رأينا في

الفصل الخامس كيف يمكن للتأثيرات الحيوية أن تعمل على إغوائنا فتقصر نظرنا وتعمينا عن المخاطر التي تتضمنها مراحل معينة من العمل. كانت شركة يونايتد آرتيست United Artist في حالة نشوة عندما تعاقدت مع مايكل كيمينو Michael Cimino لإنتاج فيلم بوابة الجنةHeavens Gate. الفيلم السابق لكيمينو وهو صياد الغزلان The deer Hunter، حقق نجاحاً هائلاً، ولذا يعد الفيلم الجديد بأن يعيد التاريخ. مؤمنون بأنهم لن يفشلوا طالما كيمينو هو المسؤول. وقد وافقت الشركة على كل شروطه متضمناً حرية الفنانين والرقابة على إنتاج الفيلم وغيرها من الأمور الهامة. كان القرار كارثة لأن كيمينو أغلق الأبواب على الفيلم أثناء تنفيذه. ولم تتمكن الشركة من إدراك أن الفيلم غير مراقب إلا بعد أن فات الأوان حيث استهلك ميزانيته ووقته[136].

ومن أجل أن يتم إيقاف تلك المبالغ المسحوبة فإن المشروع يتطلب دعماً. وحتى يمكن تحقيق ذلك لا بد أن يعد بالكثير، بالرغم من أن كل الصور المعروضة هي مجرد تخمينات، فالذي يمكن أن يحصل هو أن تنحل تلك التخمينات الذكية في تفاؤل غريب. تقديرات التكاليف كانت أقل مما يجب، المدة الزمنية أقصر مما هو مطلوب، العوائد المستهدفة في ازدياد إلى أن يتكون لدى المشروع حس اقتصادي. وعلى سبيل المثال أيضاً، عندما قال المخططون أن تمديد خط الترام في مانشستر سوف يحمل 45 مليوناً من المسافرين سنوياً كانوا

يقصدون أنه من الأفضل للمشروع أن تكون طاقته في تلك الحدود حتى يكون قابلاً للتطبيق مالياً.

المشكلة أنه يمكننا أن نغض الطرف عن كمية الأعمال الهابطة. ونتيجة لذلك فإن خططنا وتكهناتنا تبعد عن الواقع بشكل كبير دون أن نشعر. بل وأكثر من ذلك، عندما يبدأ الواقع بالتعارض مع تنبؤاتنا التي نتأملها، فقد ينتهي بنا الأمر إلى مراجعة عرض الصور لدينا لنجعلها أكثر تفاؤلاً من أجل المحافظة على شيء من التوافق مع الواقع. كان لمشروع التجارة العالمية تاريخ غبر سعيد. فيما عدا الأقلية الذين تمكنوا من تحقيق أرباح عادية. عندما بدأت الحكومة الكندية بالتخطيط لمعرض 86 في سنة 1980، كانت التكاليف المقدرة بـ80 مليون دولاراً كندياً. العامل الحرج في المعادلة هو العدد المستهدف من الزوار والذي يقدر بـ 12,5 مليون زائراً. هذا الرقم يفترض أن السكان المحلين سيكون لديهم ميول لزيارة المعرض أكثر من مرة[137]. في 1984 ارتفعت التكاليف المقدرة إلى 140 مليون دولاراً كندياً. مما جعل الحكومة الكندية تسرع بالإعلان أن أي خسارة سوف تغطى من زيادة مبيعات تذاكر اليانصيب. ولم توجد أي إشارة لتقدير تلك المبيعات. بل الأكثر من ذلك حتى يتم تحقيق التوازن لابد أن يصل عدد الحاضرين المقدر إلى 28 مليون شخصاً، هذا يعني كل رجل وامرأة وطفل في كندا[137]. كما حصل تماماً في القبة الألفية التي فشلت في تحقيق العدد

المتوقع من الزوار الذي هبط من 12 مليون زائر إلى 8 ملايين. وفي الحقيقة كان الرقم الفعلي للزوار 6 ملايين من الزوار، وهذا تحت التقدير الأولي ويبعد كثيراً عن 12 مليون زائر.

إن الشيء المثير في تلك المراجعات أنه بالرغم من أنها عادة ما تكون خيالية تماماً، إلا أن كل واحد منا يقر بالخيال. باختصار، نحن نصدق لأننا نريد أن نصدق.

أهمية العامل الإنساني

نحن نريد أن نصدق لأنه عندما نصبح ملزمين بقرار ما فإن هيبتنا تكون تحت الرهان. التاريخ غني بالمآثر من الأمثلة التي قام بها صناع القرار وهم مقتنعون أنهم على حق. فمثلاً البروتستانت اعتقدوا أن إعدام الكاثوليك حرقاً هو أمر صحيح. وكذلك الكاثوليك علموا أنه من العدل حرق البروتستانت. بالتأكيد معظمنا يرغب أن يكون على حق ويسعى لكي يثبت ذلك.

إن السبب الوحيد الذي جعل القاتل الكبير پيتر ساتكليف Peter Sutcliffe، المعروف بسفاح يوركشاير ينجو من اكتشافه لمدة طويلة. إن القبض عليه أصبح ضرباً من الغرور.

إن الأمر بيني وبينه، هكذا صرح جورج أولد فيلد George Oldfield مساعد الرئيس في الشرطة البريطانية المسؤول عن القضية. عمل أولد فيلد 14 ساعة في اليوم على مدى 7 أيام في

الأسبوع على القضية لكن ساتكليف استطاع أن يتملص منه. إن الهاجس الذي سيطر على أولدفيلد ربما جعله يخفق في الحصول على المفاتيح الهامة لهوية القاتل. كما أن موقفه لم يساعده بالتأكيد لأنه قلل من قيمة بقية أفراد الشرطة. وعلى العكس، عندما استبعد اولدفيلد أخيراً من القضية، كان خليفته يصر على أن المرجح فوزه في عملية القبض على المتهم، هم شرطة التحري أثناء قيامهم بعمليات التحقيق الروتينية كما سنرى لاحقا في هذا الفصل، وهكذا تماماً تم القبض على ساتكليف[138].

ليس كل عضو مجلس مثل باستارد في مسرحية الملك جون. سوف يقول لرئيسه في التنظيم:

إذا كان لديك مخاوف من سماع الخبر السيئ

دع إذن الخبر السيئ الذي لا تحب أن تسمعه يقع على رأسك

نحن كصناع قرارٍ نأبى بالفطرة سماع ما يسيء. عندما كان ثوماس تيلفورد Thomas Telford مهندساً شاباً غير معروف، تم تفويضه من قبل جمعية أبناء الأبرشية لتحري التسرب من سقف غرفة في الكنيسة. كتب تيلفورد في تقريره أن المشكلة كبيرة. إن بناء الكنيسة كان سيئاً وظهرت تصدعات في جدران الناحية الشمالية منها، بسبب تسرب الماء. رفضت جمعية الأبرشية الاستماع لذلك. وأخبروا تيلفورد بسخط أنهم ليسوا بصدد

إعطائه العمل أو لأصدقائه المهندسين. كان رد تيلفورد في هذه الحالة بنصح أعضاء الجمعية أن ينتقلوا إلى فناء الكنيسة لأنه لا يضمن سلامة المباني. وبعد فترة وجيزة من رفضهم سماع الخبر السيئ، وقعت نتيجة ذلك الخبر على رؤوس الأبرشية مما جعلهم يجرون لينجوا بأنفسهم عندما انهار المبنى فجأة[139].

نحن بني البشر لدينا طاقة مدهشة لتصديق أن الأمور هي أحسن مما عليه، أو حتى لرؤية أمور غير موجودة أصلاً إن كانت تناسبنا. عندما بدأت المنسوجات الرخيصة المستوردة تغزو البلاد وتقتحم السوق الإنجليزي في بداية الستينيات لم يعر أصحاب المصانع اهتمامهم لما كتب على الجدران من تعليقات. وفي القريب، كانت البنوك في المملكة المتحدة تكره تصديق أن شركات مثل فيرست دايركت First Direct تمثل تهديداً على أعمالهم. كما كان من الممكن أن يصدق المدراء في ماكدونالدز أن ستيل وموريس يمكن أن يستسلما في النهاية نظرا للنزاع غير المتكافئ بالرغم أن الشواهد تثبت غير ذلك.

نعود فنقول، أننا نصدق لأننا نريد أن نصدق. لدينا طريق واحد لتدعيم الخدمة الذاتية لتصديق الأمور وهي أن نرى ونسمع ما نريد أن نسمع ونرى. ونحن كصناع قرار لدينا قدرة خارقة للتمسك بالمعلومات التي تخدم آمالنا ومن جهة أخرى إهمال المعلومات التي قد تزعجنا. بل وأكثر من ذلك عندما

نريد أن نقوم بتحليل المعلومات التي لدينا بشكل غير إرادي ربما لا ندرك أننا نقنع أنفسنا حقيقة بأن الأمر يستحق المثابرة في حال حدوث فشل في عملية ما لأن الأمور ليست دائماً بالسوء الذي نعتقده ولا بد أن تُسوّى الأمور في النهاية. مثل اللعب تماماً في ماكينات العملة، نضع في البداية قطعة نقود ونجذب اليد ونتوقع أن نحظى بما نريد. وعندما تفشل المحاولة الأولى نحاول مرة أخرى وأخرى وهكذا نستمر لأننا متأكدون أن النجاح قريب[140].

كما لدينا طاقة كبيرة لخداع أنفسنا بطرق مختلفة. فالأبحاث التي يقوم بها علماء النفس تبين أن المدراء ينحازون في تقييمهم للموظفين الذين لهم دور في اختيارهم شخصياً[141]. وهذا يبدو كما لو أنهم يقولون لأنفسهم بشكل غير إرادي، أنا اخترت هذا الشخص فلا بد أن يكون جيداً.

ومثل ذلك التحيز قد يعطي نتائج عكسية. ولكن لو كنا نحن غير راضين عن أي قرار فلربما نبحث عن شواهد للفشل لنثبت لأنفسنا ولغيرنا أننا كنا على حق[140]. لاشك أن كل ذلك يتعلق بالعوامل الإنسانية.

المحافظة على الظهور

وحتى عندما يظهر الفشل بشكل واضح وحقيقي فربما يتكون لدينا شعور بضرورة الثبات والحفاظ على كياننا ظاهراً.

لقد كان من غير المعقول أن تغلق قبة الألفية قبل نهاية سنة 2000 رغم أنه كان واضحاً أنه لن يتم تحقق التوقعات قبل عدة أشهر. وفيما يخص ذلك أيضاً، ما حصل في بداية خريف 1999 حيث كان واضحاً أن حجز الفنادق للاحتفال بالألفية كان أقل مما هو متوقع. بعض الفنادق المعروفة خفضت تسعيرتها المعروفة إلى النصف. أما البعض الآخر فقد فضل رؤية الغرف خالية أكثر من أن تجلب لنفسها الخزي في الخضوع للسوق.

إن سجل ساتكليف الإجرامي كان معداً من قبل شرطة المنطقة الغربية في يوركشاير التي رفضت فسح المجال لأي خطأ ممكن. وبشكل أكثر تخصصاً، فقد قامت الشرطة بنشر قصاصات من رسائل يبدو أنها كتبت بيد المجرم وأيضاً أشرطة تسجيل يبدو أنها بصوته. لقد شاعت تلك الشواهد جماهيرياً. كما تم لصق بعض كتاباته على لوحات الإعلان. وبعض فقرات من تسجيل صوته وزع في ملاعب الكرة والراديو والتلفزيون. ومع ذلك ما زال القاتل مطلق السراح.

إن كاتب الرسائل ذكر سبع ضحايا. وبعد أن وصلت الرسائل بفترة وجيزة، اكتشفت الشرطة جثة إيڤون بيرسن Yvonne Pearson مخفية تحت أريكة على قطعة صغيرة من أرض مهملة. لقد تم افتقاد پيرسن منذ شهرين في كانون الثاني/يناير 1978. كان معظم ضحايا ساتكليف السابقين من النساء الساقطات وكان من المفروض أن يظهر پيرسن في المحكمة

ليجيب على أسئلة المحامين. ظهرت على پيرسن آثار جروح حادة في الرأس كما كان يظهر على بقية الضحايا الذين ارتبط موتهم بساتكليف. إن اكتشاف جثة پيرسن جعل تلك الرسائل والأشرطة تبدو كأنها خدعة. ذلك أن الكاتب لم يأخذ في اعتباره الضحية الثامنة لأنه لم يكن يعلم بوجود جثة پيرسن.

إلى جانب ذلك، إن الجهد الجبار الذي بذل في تعميم تلك الرسائل كان لابد أن يؤدي إلى نتيجة في القبض على القاتل. بالرغم من تلك الشكوك مازالت الشرطة مصرة أن تلك الرسائل والأشرطة حقيقية. لقد قتل ساتكليف 6 نساء وأصاب اثنتين إصابات خطيرة. عندما طلبت الصحافة استدعاء شرطة اسكتلندا Scotland Yard اعترض على ذلك شرطة يوركشاير وردوا لماذا علينا أن نفعل ذلك؟ هم لم يقبضوا على مجرميهم بعد[138].

ومن ثم، في كانون الثاني/يناير 1981 كان هناك اثنان من الشرطة بزيهم الرسمي يقومان بدورية في منطقة مشبوهة في شيفيلد وقد لاحظا أن لوحة إحدى السيارات الواقفة تبدو كأنها مزورة. وعندما اقتربا منها وجدا رجلاً وامرأة يبدو أنها عاهرة. سأل الشرطيان الرجل عن اللوحة وتحققوا من كونها غير صحيحة. طلب الرجل (ساتكليف) منهما أن يذهب لقضاء حاجته قبل أن يرافقهما إلى القسم. وتم تسليم ساتكليف لقسم الشرطة دون أن يفكرا بالحادثة. في اليوم التالي عاد أحد

الشرطيين وهو سيرجانت بوب رينغ Sergeant Bob Ring إلى عمله، وعلم أن ساتكليف مازال تحت الاستجواب:

إن إحساس الشرطي الداخلي جعله يتوجه إلى مسرح الأحداث. حيث تم القبض على المجرم، وهناك في المكان الذي أراد ساتكليف أن يقضي حاجته فيه وجد الشرطي بوب رينغ سكينا ومطرقة.

وبمجابهة الأحداث .... بدأ بيتر ساتكليف يخبر قصةً مختلفة، قصة مرعبة لا تصدق[138].

الجحيم ولا الانتقام

الرغبة في الانتقام يعتبر عاملاً مساعداً لتصعيد الأمور. وقد يعتبر الانتقام حلو المذاق لأنه يعيد الإحساس بالذات[142]. وحيث أن قيمة الإحساس بالذات أكبر من المال، فلا شيء يساوي إمكانية استعادة الإحساس بالذات. الرغبة في الانتقام تفسر لنا لماذا يدفع الناس مبالغ طائلة في المزاد. كما أن دفع مبالغ للمنافسين يعتبر مكلفاً بشكل هدام ولكنه يستحق الدفع لأن النجاح يعيد للنفس إحساسها بذاتها. والشيء الأكثر أهمية، ماذا يحصل عندما يشعر قادة الجنود أو الشركات الضخمة بالهوان؟ ترى هل دفع المارشال البريطاني مونتغمري Montgomery بجنده إلى كارثة في آرنهم Arnhem انتقاماً لكبريائه، تصرفاً كان مرفوضاً من كل السلطات؟ هل تفسر

الرغبة في الانتقام بعض التصرفات بين المؤسسات مثل خطوط الطيران والبقالات الكبيرة والصحف عندما تطرح أسعاراً تبدو انتحارية؟ الشيء المثير أنه بعد فترة من إعادة تجديد عقد كاملوت لإدارة اليانصيب القومي قام المنافس الخاسر السيد برانسن بإعلان أنه سيقوم بتهيئة فريق عمل ليتحرى إن كان بإمكانه أن يجهز لإدارة يانصيب منافسٍ لكاملوت. إذا نجحت فكرة برانسن فلا بد أن يكون هذا نوع من الانتقام.

غرق المال ثم ضاع

إن حملة الأسهم لشركة خطوط السكك الحديدية السابقة MSL يصفون قرارهم الاستثماري أنه غير مربح ويقولون المال، يغرق ثم يضيع . وكل أمل بنوه مع ظهور شركة MSL التي كانت تمثل جزءاً من سكك الحديد المركزي قد تحطم عندما أصبح الجهاز المركزي يحقق خسارات أكبر، مما دفع أصحاب الأسهم إلى القول بأن أسهمهم أصبحت في مهب الريح.

رأى المستثمرون في شركة MSL المحاصرة أنه من الأفضل بيع أسهمهم حيث لازالت تحمل قيمة معينة خير من مراقبة استثماراتهم وهي تذهب هباء. قال أحد سماسرة البورصة، أنا لا أفهم العملاء لماذا باعوا أسهمهم القيمة وأبقوا على البسيطة منها .

ربما كان السمسار يفكر بجيم، وهو مستثمر خاص اشترى

أسهماً في شركة اسمها سپرينغ رام Spring Ram. قال جيم أعتقد أني ألعب بشكل خطر. ولكنني قررت أن أخوض تلك المخاطرة لأني أراها جيدة .

اشترى جيم 1400 سهماً بسعر 45.1 جنيهاً للسهم. أي المبلغ الإجمالي 2000 جنيه. هبط سعر السهم بعد ثلاثة أيام في سپرينغ رام إلى 80 بنساً. وفي الأسبوع التالي ارتفع إلى 20.1 جنيهاً. وبعد بضعة أيام على أي حال، أصدرت الشركة تحذيرا للمستثمرين حيث هبط سعر السهم إلى 48 بنساً. أي أن استثمار جيم الأصلي الذي كان يقدر ب 2030 جنيهاً أصبح يساوي 672 جنيهاً. غرق المال ثم ضاع .

تلك الصدمة أظهرت أن نجاح سپرينغ رام الظاهري لابد أن يدين بشيء ما للإجراءات المحاسبية. على سبيل المثال، تسجل المبيعات عندما يقدم العملاء الطلب وليس عندما يستلموا بضاعتهم. أما بالنسبة لمخصصات الاستهلاك فكانت النسبة معتدلة، وبالنسبة لتكاليف التطوير كانت تعامل مثل الأصول. كيف يمكن لأي فرد أن يحقق ربحاً من فرش مطابخ في وسط تراجع بيع البيوت كما كان يبدو هكذا قال جيم. ولكن هذا الإدراك جاء متأخراً.

وعندما سئل لماذا ترك أسهمه أجاب جيم، ماذا ـ تعني 48 بنساً وكنت قد دفعت 145 بنساً! إذا كانت الشركة تغرق ولا أثر

لذلك وهذا ما حصل. لقد غرقت فعلاً شركة سپرينغ رام وخسر جيم كل استثماراته.

من الناحية العقلانية، إن الاستثمارات السابقة سواء كانت أموالاً بقيمتها في ذلك الوقت أو موارد أخرى هي لا تتعلق بقرارات تخص المستقبل. إن القرار الاقتصادي الصحيح هو خوض أي عملية أخرى تعد بأفضل عائد على الاستثمار. كان من المفروض على جيم أن يوقف خسارته ويستثمر ماله في أي مكان آخر. ولكن من الناحية العاطفية هي قصة أخرى. إن ارتباط جيم عاطفياً بالمبلغ الأصلي (2000جنيه) تمنعه من التعرف على تطورات الحالة، والتي بقيت 672 جنيهاً للإستثمار.

نحن البشر نكره الخسارة. والألم الذي نشعر به لفقد 20 جنيهاً بمقياس ريختر Richter العاطفي يعطي نتائج أعلى من الفرح الذي ينتابنا لو كسبنا 20 جنيهاً. بالتأكيد، إن الألم من الخسارة قد يقودنا إلى التهور. أثبتت تجارب علماء النفس أن مواجهة اختيار بين قبول خسارةً مؤكدة وبين احتمال التعرض لخسارة أكبر لاحقاً، فنحن نتجه أكثر لطلب المخاطرة. تخيل أنك ذهبت يوماً إلى حلقة سباق، وأخذت معك 100 جنيه للرهان عليها نفرض أنك خسرت 95 جنيهاً في الرهان وبقي معك 5 جنيهات فقط. وكان السباق الأخير على وشك الابتداء.
أي من الاختيارات الآتية تفضل؟

(أ) الرهان على 3 إلى 1 بالنسبة للأفضل أو

(ب) الرهان على 20 إلى 1 شوط طويل.

معظم الناس يأخذون القرار ذا الخطورة الأعلى في الرهان على شوط طويل كآخر محاولة لتعويض خسارتهم. وبمعنى آخر فنحن نلقي بفرصة الفوز ببعض الشيء وهو الأكثر ترشيحاً أو لا شيء، عادة ما ينتهي بنا الأمر إلى لا شيء. يقول علماء النفس إن الظواهر تثبت العكس في حالات طارئة. أي أن مواجهة اختيار بين كسب مؤكد وبين كسب أكبر محتمل فنحن نتجه إلى الاختيار الأقل ولكن المؤكد[143، 144].

إن رفضنا الفطري لتقبل خسارة مؤكدة ممكن أن يساهم في تصعيد الأمور. ومقاومة روجر للتعرض للإزعاج الذي صاحب تعيين المساعدة غير الكفئه في الصالون كان يعني في جوهره التعرض لخسارة أكبر. لو أن كارن وبوب أوقفوا خسارتهم بدلاً من الاستمرار في تجهيز طلبيات على الحساب كان أفضل لهما والخسارة التي تعرضا لها في علاقتهما ببعض كانت ستكون أقل. كما أن عدم رغبة المسؤولين لذبح مجموعة الماشية عندما اجتاحهما مرض جنون البقر بداية في بريطانيا أدى إلى هلاك الملايين من القطيع فيما بعد.

قال أحد المديرين التنفيذيين عن أحد الموظفين الفاشلين ما يلي:

هو أسوء موظف جاءنا حتى الآن. نحن نعلم ذلك.

> ولكن لو تخلصنا منه، فسوف نحتاج على الأقل 18 شهراً حتى نتمكن من الحصول على بديل إذا قررنا شغل المكان. ورغم ذلك نحن لا نضمن أن نحصل على أفضل منه. هو كل ما لدينا، ويمكننا أن نجعل منه الأفضل[145]

لاحظ ما الذي يحصل هنا. إن ما يبدو لنا بالمنظور الإداري هو كمية رفض لقبول أي خسارة مؤكدة. إن الإصرار على استمرار تعيين ذلك الموظف يعني في النهاية تعرض المنظمة لانهيار ذلك القسم إضافة إلى مشكلة استبدال الموظف حين ذاك.

كلما تعمقنا أكثر في التوغل لأي أمر يصبح من الصعب أكثر تقبل الخسارة. إن تصميم الدعامات للبناء الأول لجسر تاي بريدج Tay Bridge افترض أن القاعدة صخرية. ولم يكتشف أن هناك خطأ مضلاً إلا بعد أن ابتدأ البناء والحفر وأن تربة قاع النهر هي خليط من الحصى والرمل. وفي تلك الحالة، يجب أن يقف العمل كله إلى أن يعاد تصميم الجسر. ويمكنك أن تتخيل كمية الضغوط التي عانى منها المهندس السيد توماس بوش Thomas Bouch. لقد أمضى سنوات يقنع فيها مواطني دندي Dundee لدعم المشروع. وإيقاف العمل الآن قد يضعف ثقتهم ويعكس النظرة حول المشروع. هذا عدا عن التكاليف التي لم نتحدث عنها لدفع المبالغ اللازمة للمتعهدين والفريق القائم على البناء. وبدلاً من تقبل الخسارة، قام المهندس بوش

بإجراء بعض التعديلات البسيطة على التصميم. وفي ليلة 28 كانون الأول/ديسمبر 1879 أي بعد سنة تقريباً من افتتاح الجسر، اجتاحت دندي عاصفة قوية. وفي حوالي الساعة السابعة وعشرين دقيقة مر قطار فوق الجسر باتجاه دندي، وعندها شاهد كثير من سكان المنازل المجاورة وميضاً قوياً لمرتين أو ثلاث أثناء مرور القطار على الجسر ثم لم يعودوا يرون شيئاً. وأظهر ضوء القمر بعد ذلك أن القسم الرئيسي من الجسر المعروف باسم العارضة العليا قد اختفى. وكذلك القطار و75 رجلاً وامرأةً وطفلاً. وأوضحت التحريات فيما بعد أن قوة الرياح إضافة لوزن وسرعة القطار شكلوا عبئاً كبيراً على البناء الضعيف[146].

ومثال آخر غير مأساوي عن خوض المخاطر وأثرها على تصعيد الأمور فيما يتعلق بكوفنت جاردن Covent Garden وقرارهم في آخر لحظة بإلغاء مسرحية ليجيتي Ligeti . لو جراند مكابر le Grand Macabre. لقد أصبح واضحاً لأسابيع سابقة قبل أن يتحتم على المسرح إعادة افتتاح المبنى المجدد الذي مازال قيد الإنهاء أن الوقت قد داهمهم، وأنهم لن يتمكنوا من إتقان استخدام الأجهزة الجديدة والتي هي على أعلى مستوى من التكنولوجيا في الوقت المحدد. وإن رفض الإدارة لقبول الموافقة على الخسارة المؤكدة الناجمة عن إلغاء العرض في وقت سابق أدى إلى خسارة أكبر عندما قررت الإدارة فجأة إلغاء

العرض مما حطم الصورة المرسومة عن فعالية التكنولوجيا الجديدة التي استخدموها[147].

كما يمكننا أن ننهي توغلنا في الخسارة بطرق أخرى بعض منها يتعلق بصلتنا العاطفية نحو استثماراتنا. دلت أبحاث علماء النفس أنه كلما دفعنا أكثر مقابل تذكرة دخول المسرح كلما كان تحملنا أكبر لحضور عرض سيئ[148]. فنحن ننظر إلى ذلك على أننا نسترد أموالنا عندما نبقى جالسين، ولكن في الحقيقة نحن نجعل الأمر أكثر سوءاً فنحن خسرنا المال وخسرنا الوقت الذي لم نستمتع فيه! ومثل ذلك أيضاً، دلت أبحاث علماء النفس أن مقدار المال المستثمر في اللاعبين النجوم، تغري مديري رياضة كرة القدم لأن يجعلوهم يلعبون دوما بغض النظر عن أدائهم الحقيقي[149]. هكذا نحن نكدس خساراتنا.

إن خبرة الخسارة ممكن أن تضلل حكمنا بطرق مختلفة. إنها لم تكن الحقيقة أن ضياع فرنسا بسبب الملك جون هو الذي قاد إلى توقيع وثيقة ماجنا كارتا Magna Carta وأدى إلى نتائج حمقاء فتاكة. إن غلطة الملك جون هي إنهاك قوى وصبر النبلاء بقضاء عشر سنوات في محاولة استعادة الأراضي المسلوبة.

و مثال آخر أكثر حداثة للأخطار الناجمة من ملاحقة قضية خاسرة تتعلق بالمحامي المعروف باتريك Patrick. حيث أصيب

بخيبة أمل عندما تحولت عنه شركة تجارية كان يتعامل معها وكانت قد فوضته بكثير من مشاكلها الشخصية إلى شركة أكبر. كان پاتريك مصمماً أن يستعيد عمله في تلك الشركة.

> إن ملاحقة أمر لا نستطيع أن نطوله تعادل تكلفة الأمر الذي بين يدينا[123].

إن المثل الذي يقول إن لم تنجح من أول مرة فلا تيأس وحاول ثم حاول، قد يكون غير مثمر أحياناً. فمثلاً في ملاحقة الأمر صعب المنال أهمل پاتريك الفرص التي كانت لديه ليتوسع في مجالات أخرى. بل وحتى أنه أغلق فرعاً لمكتب ناجح له لشعوره أنه يحد من هدفه الأساسي. وبعد ذلك اكتشف پاتريك مع مرور الزمن أن باب الشركة المتحدة مغلق أمامه للأبد. واكتشف أن منافسيه قد تطوروا خلال تلك الفترة وغزوا بخطوات حثيثة نحو مجال القضايا الجنائية ـ والتي هي بالأساس مجال عمله.

خطوات نحو الحماقة

كل قرار يتضمن استثماراً في فحواه سواء كان انتظاراً على الهاتف أو الاستمرار في بناء مشروع ضخم، ممكن أن يؤدي إلى تصعيد للأمور. عموماً، كلما كان انتظارنا أطول كلما كان من الصعب الانسحاب. لأنه كلما انتظرنا أكثر فهذا يعني أننا استثمرنا أكثر. وكلما زاد الضغط النفسي.

النواحي المالية أيضاً تدخل في المعادلة. بعض المشاريع تصبح مكلفة عند التنازل عنها كما لو تم الاستمرار فيها. إن نظام المجاري في شيكاغو (وصفه الصحافيون بسخرية أنه أموال مستنزفة) تدين بوجودها إلى انحراف تكاليف بعض المشاريع الممتازة واستغلالها بعملية سد الفجوات وإغراء المقاولين وهكذا. وبالرغم من أن بقاء قبة الألفية مفتوحة كان يعتبر أمراً مناسباً من الناحية السياسية، ولكن عندما أخذت نواحي التكلفة في الاعتبار وجدوا أنهم لم يجنوا إلا القليل قبل أن يتم إغلاقه.

بالتأكيد، يمكن أن نصل إلى نقطة حيث نكون قد استثمرنا الكثير في شيء يصبح الاستمرار فيه هو الخيار الوحيد. يخبر أحد المهندسين كيف انتهت منظمته إلى بيع نظام كمبيوتر لأنه كلفها الكثير بدءاً من مجرد الاستفسار فحسب لرؤية الوثائق:

> أنتم تريدون رؤية بعض الوثائق. حسناً! عليكم أن تدفعوا مقابل ذلك. ويوجد هناك تلك الرسوم الباهظة التي تقدر بمليون جنيه فقط لرؤية تلك الوثائق اللعينة، ثم عليكم أن تدفعوا مبلغاً تحت الحساب من أجل ذلك الأمر، ومبلغاً آخر من أجل هذا...

كانت الميزانية المخصصة لفيلم بوابة الجنة تقدر بـ 7,5 مليون دولار كندي. وبعد سلسلة من المشاكل مع مخرج الفيلم كيمينو، رأت شركة يونايتد آرتيست إلغاء المشروع وكانت

التكلفة حتى ذلك الوقت قد بلغت 5 ملايين دولار ولذا تركوا الأمر للتفكير به. ومع مرور الوقت ارتفعت التكاليف إلى 10 ملايين دولار، وأدركت الشركة أن التكلفة ممكن أن تتجاوز 40 مليوناً علاوة على استهلاك الشركة. استمرت الشركة في قرارها لأنه اتضح لديها أن أملها الوحيد لتعويض استثمارها هو تكملة المشروع[136]. وفي سنة 1964 قرر حزب العمال المنتخب حديثاً معارضة إيقاف الكونكورد بسبب شرط جزائي في العقد الذي يتطلب منهم أن يدفعوا تكاليف التطوير للفرنسيين.

لو كنا نعلم كم ستكون التكلفة ما كنا بدأنا، هكذا قال السيد أليستير مورتون Alister Morton، الرئيس السابق لمؤسسة الأنفاق الأوربية. إن معظم الاتجاهات نحو التصاعد تسمى بالمشاريع طويلة المدى التي تتطلب استثماراً ضخماً ولا تعطي عائداً إلا بعد أن ينتهي العمل[150]. هذه المشاريع مخيفة لأنها تعني:

الوقت = المخاطرة

إن الوقت يغير من طبيعة المخاطرة[118]. عندما تم تصميم الكونكورد كان سعر البترول رخيصاً ومع مرور الزمن عندما دخلت الطائرة القطاع التجاري لم يعد لهذا الافتراض وجود. وفي أواخر الستينيات قامت شركة فيليب للتسجيلات بإعداد مشروع ضخم لتسجيل مجموعة مونتڤيردي Monteverdi. ومع مرور الزمن بعد أربع سنوات انتهى المشروع ولكن لم يعد لتلك

التسجيلات أهمية حيث تغير الذوق الفني تاركين فيليب مع أسطواناته الثماني التي انتهى عهدها.

وفي القريب، حيث كان العمل جارياً في تمديد خط جوبيلي في مشروع أنفاق لندن قدم بعض المتعهدين عطاءات تعتمد على أرخص سعر ليفوز بالعمل. وتبعا لذلك كان يطلب دفعات إضافية من أجل تغطية أعمال إضافية لم تكن في الحسبان. وهذا رفع سعر التكلفة إلى 100 مليون جنيه. بالإضافة لهذا فقد بنى نفق في مطار هيثرو لندن مستخدماً نفس الأسلوب مما أدى إلى انهياره وتأخير تشغيله ستة أشهر. ومن ثم، عندما اقترب موعد التسليم بدأ المسؤولون عن الأعمال الكهربائية في المشروع بابتزاز المديرين وتهديدهم بالقيام بتصرفات معينة[149]. النقطة المهمة، أنه لاشيء من ذلك تم التنبؤ به أثناء إعداد المخططات الهندسية الأولى.

غداً ثم غداً

قد يختلف رجال الاقتصاد فيما إذا كانت القوى الاقتصادية بإمكانها كبح جماح بعض القرارات الخاطئة. بالتأكيد، فمثلاً انتهى الأمر بالقبة الألفية إلى إغلاقها، كما انتهى الأمر بروجر لطرد مساعدته غير الملائمة، كذلك كارن وبوب ألغيا عقودهما المبدئية.

المشكلة أنه في حين تظهر آثار القوى الاقتصادية يكون

الانهيار قد تم[152] قالت كارن عندما كانت تنظر إلى عملها:

> إن كسوة الأرض هذه كلفت 800 جنيه ونحن لن نحصل على المال إطلاقاً. كذلك بالنسبة لأعمال الإضاءة. . . وإنه لمن الراحة استعادة ممتلكاتك الشخصية ولكنه أمر محزن. لقد كنت أدير عملي لمدة ست سنوات والآن ليس لدي شيء أرى فيه نتيجة هذا العمل.

إن بعض مشاهد التصاعد تكون عادية جداً. والبعض الآخر لها أبعاد صعبة المنال وحتى أنها قد تؤدي إلى نتائج مأساوية. الشيء المشترك بينها أن التكلفة المقدرة في إنفاق المال من أجل درء المفاسد الناتجة عن الخسارة هو الذي سوف يتم.

الفصل العاشر

مفتاح النجاح: يطرق باب القدر

إنها ليست فرص الحرب هي التي صدتني ولكن
حالات التأكد التي أستشعرها بالفطرة[153]

تؤدي كل القرارات إلى نتائج غير مقصودة. وعلى أي حال، قد تكون النتائج في بعض الأحيان على العكس تماماً مما هو مقصود. ولكن كيف يحصل ذلك؟ بل والأكثر من هذا، فبالرغم من أن الفشل قد يفاجئنا أحياناً ولكننا نجده يبدو محتماً عند استعادة الأحداث السابقة. الشيء المؤكد هنا، أنه إذا كان هناك أمر غير متوقع فمن الصعب جداً أن يصبح محتماً. كيف يمكن أن نفسر تلك المفارقة؟

يحاول هذا الفصل أن يجيب على تلك الأسئلة بإخبارنا قصة حملة الدردنيل Dardanelles واحدة من أعظم إن لم تكن الوحيدة في التاريخ. كانت تلك الحملة تعد بنهاية سريعة للحرب العالمية الأولى بأقل المخاطر. بل وأنها تأتي بالنجاح المبهر[154]. ولكنه تم التخلي عنها من أجل حملة غاليبولي

Gallipoli المشؤومة. إن الأمر ليس كما يبدو لنا نستبعد اللعبة جانبا ثم نقول أن المشروع قد فشل بسبب عدة عوامل أخرى، وقد تم ذكرها في هذا الكتاب. الشيء الجديد هو أن القصة تمكننا من معرفة كيف يمكن للقوى النفسية وتغير اتجاه التيارات في المنظمة أن تتفاعل مع بعضها لتؤدي في النهاية إلى كارثة.

هذا الفصل مقسم إلى قسمين الجزء الأول يحدثنا عن القصة. أما الجزء الثاني نقيّم الأحداث لندرك أين يكمن الخطأ وماذا يمكننا أن نتعلم من الأخطاء الناجمة عن تلك القرارات السالفة.

الأحداث تظهر للعيان

ألا يوجد هناك أي بدائل أخرى حتى نرسل جنودنا ليقعوا في شباك الأسلاك الشائكة في فلاندرس؟

بدأت القصة في يوم عيد الميلاد 1914. حيث كان السكرتير المستشار للحرب (الشخص المفوض لإدارة شؤون الحرب) المقدم السيد موريس هانكي Maurice Hankey جالساً في مكتبه يكتب مذكرات مطولة عن إدارة الحرب. وكان لديه الكثير ليفكر به. عندما بدأت الحرب في شهر آب/ أغسطس 1914 كان يقال أنه يمكن أن تمتد لفترة طويلة. كانت نسبة الكوارث مفجعة سواء من حيث النتائج أو المآزق. وبالتأكيد فإن الحالة لا يمكن أن تستمر هكذا في سنة 1915؟ كذلك فإن

زملاء هانكي في مجلس الشورى لشؤون الحرب وصلوا إلى نفس النتيجة. ألا يوجد هناك بدائل أخرى حتى نلقي بجنودنا في غمار الأسلاك الشائكة في فلاندرس؟ ورد ذلك عن وينستون تشرشل[155]. وعبر عن ذلك أيضاً ديڤيد لويد جورج David Lloyd George في مذكراته في 30 كانون الأول/ ديسمبر 1914.

> نصر أكيد وواضح... ..... هو الذي فقط سوف يرضي الشعب ليلمس النتائج المحققة من التضحيات العظيمة التي قدموها، ويقرروا في النهاية وبشكل حيادي أنهم في أمان ليلقوا إلينا بما عندهم.

توصل هانكي أخيراً إلى أنه يمكن أن يكون ضرب ألمانيا أكثر فعالية من خلال حليفتها تركيا. ولكن تركيا محمية بممر مائي طوله 41 ميلاً معروف باسم الدردنيل. وهو تحت حراسة حصون منيعة مبنية عل حافة منحدرات شبه جزيرة غاليبوليGallipoli، مجهزة بالبنادق المتحركة تسمى بالمدافع القاذفة. علاوة على ذلك فإن البحر مزروع بالألغام. ويحتاج الأمر إلى مالا يقل عن 150000 جندي للاستيلاء على تلك الجزيرة. وحتى بعد ذلك، الأمر لا يزال خطيراً، إلى جانب أن السلطات العليا كانت تقاوم بكل حقد أي حركة قد تضعف الجانب الغربي. حتى تم إثبات استحالة خوض هذا الجانب، لم يوجد أي تساؤل جول القيام بمحاولات أخرى في أي مكان آخر[156].

هذه الحرب حملت مفاجآت كثيرة

في كانون الثاني/يناير 1915 ظهرت هناك أزمة حيث بدأت روسيا تترنح. فلو انهارت روسيا، فسوف تركز ألمانيا قوتها كاملة ضد بريطانيا. وعلى الأقل لابد من تحقيق برهان في الدردنيل من أجل تحقيق دعم لروسيا. هذه الحالة الطارئة الملحة جعلت تشرشل يراجع فكرته السابقة التي اعتبرها ذات مرة أنها مستحيلة:

صار لدي رأي مثل كثير من الناس أن وقت إخضاع الدردنيل أصبح منتهياً... ولكن هذه الحرب جلبت الكثير من المفاجآت. فقد رأينا الكثير من الحصون المعروف عنها أنها منيعة قد انهارت بعد عدة أيام من مهاجمتها[155].

كان سيد الإمارة البحرية تشرشل محتفظاً منذ البداية بأسطول من السفن الحربية المجهزة بالمدرعات لتكون في حالة تأهب لأي خدمة مطلوبة. ترى هل أصبحت لهم فائدة الآن؟ في تمام الساعة 1:28 صباحاً في 3 من كانون الثاني/يناير 1915 أبرق تشرشل لنائب أميرال المنطقة البحرية كاردن:

> هل تعتقد أن اقتحام الدردنيل بالسفن فقط عملية كافية؟
> يبدو أن سفناً حربية قديمة سوف تستخدم... ....
> أهمية النتائج هي التي تحدد تقييم الخسارة المتوقعة.
> أرجو أن تعلمني بوجهة نظرك[155].

أجاب الأميرال بعد يومين، لا أعتقد إمكانية مهاجمة الدردنيل. ويمكن قهرهم بمزيد من العمليات المجهزة بأعداد كبيرة من السفن[155]. أجابه تشرشل أن وجهة نظركم متفق عليها من السلطات العليا هنا... وأصدر أوامره إلى الأميرال بإعداد خطة.

تستحق المحاولة

وصلت خطة كاردن إلى المكتب الحربي في 12 كانون الثاني/يناير. ناقشها القادة في البداية، ولم ينتقد أحد الفكرة. اجتمع مجلس الشورى الحربي في اليوم التالي. كاد الاجتماع أن ينتهي دون إيجاد حلول ماعدا انتظار نتائج الهجوم التالي في فرنسا. وفيما يلي يصف هانكي ما جرى فيما بعد:

> اجتمع مجلس شورى الحرب طوال اليوم. كانت الستائر تخفي وراءها ظلام ليالي الشتاء. الهواء شديد... الطاولة... غير مرتبة. عند هذه النقطة تحول مجرى الأحداث بشكل مأساوي، حيث أفشى تشرشل بسر الهجوم البحري على الدردنيل لقد نالت الفكرة الإعجاب على الفور. وتغبر الجو كله. وأصبح التعب أمراً منسياً[158].

بعد شهور من الضياع والعبث، يبدو أن الضربة القاضية قد حانت:

> كانت القوات البحرية الملكية في وضع يؤهلها بالقضاء

على تركيا بضربة واحدة، وأيضاً بنجدة روسيا، وكان بإمكانها أن ترهق كل المقاطعات البلقانية بهجمات متواصلة وتضغط عليها للتحول ضد القوى المركزية، ومن ثم استغلال النصر سريعاً وإرسال هجمات على جناح الجيش من الجنوب مما يعمل على إنهاء الحرب كلياً. . . كل هذا ممكن تنفيذه بتلك السفن الحربية التي تبدو أنها قديمة جدا لتستعمل. . . ولكن في مكان آخر[159].

كانت وقائع الاجتماع تسجل الآتي:

لقد أعجب لويد جورج بالخطة.

اللورد كيتشينر رأى أنها عملية تستحق المحاولة. حيث بالإمكان ترك استخدام القنابل إن لم تثبت فاعليتها[156].

وتبعاً لذلك جاءت الأوامر: الاستعداد لحملة بحرية في شهر شباط/ فبراير للاستيلاء على شبه جزيرة غاليبولي مع القسطنطينية كما هو مستهدف[156].

صمت عضال ومشؤوم

خلال الأسبوعين التالين، بدأ الأميرال جون فيشر John Fisher (وهو أيضاً من مجلس الشورى الخاص بالحرب) بطرح بعض الشكوك حول استخدام القوات البحرية فقط. فقد رأى أن الهجمات البحرية هي مضيعة للرجال والمعدات. وقال ليس عندي اعتراض . . .

إذا رافق تلك الحملة عمليات عسكرية مساندة، وكتب

ذلك إلى تشرشل في 28 كانون الثاني/ يناير 1915 [155].

ولكن فيما بعد أقنع رئيس الوزراء هيربرت آسكويث Herbert Asquith فيشر ليسحب اعتراضه للخطة. ونتيجة لذلك عندما انعقد الاجتماع التالي لمجلس الحرب في 28 كانون الثاني/ يناير لم يشعر إلا القليل بتحفظات فيشر. وبدلاً من ذلك، أخبر تشرشل مجلس الحرب أن الاستعداد للهجوم بات قريباً. ثم سأل إن كان المجلس يدرك أهمية تلك العملية والتي لا شك تحمل في طياتها بعض المخاطر؟[160] أجاب فيشر أنه فهم أن الأمر لن يتطور بهذا الشكل. كان رئيس الوزراء مدركاً لوجهة نظره فأجاب آسكويث، في ضوء الخطوات المتخذة لم يعد للسؤال فعالية.

أما مجلس الحرب مازال متحمساً للفكرة:

> واعتبر اللورد كيتشينر أن الهجمات البحرية تصبح ذات أهمية حيوية وناجحة إذا كان تأثيرها مساو لنجاح الحملات الهجومية من قبل الجنود الجدد. إحدى مزايا هذا البرنامج إذا لم يتم تحقيق تقدمٍ مُرضٍ فإن الهجمات سوف تتوقف[160].

عرض بعد ذلك آرثر بلفور Arthur Balfour النتائج المتوقعة: ينقسم الجيش التركي إلى قسمين، هما مراقبة القسطنطينية وهي مدخل لقمح روسيا واستعادة المقايضة الروسية وهو فتح ممر للدانوب، وقال كان من الصعب تخيل عملية أكثر

تعاوناً، وقال وزير آخر والأتراك سوف يصيبهم الخوف بالشلل عندما يسمعون أن حصونهم تهدمت واحداً تلو الآخر، وعلى أي حال خلال هذا الاجتماع، احتفظ فيشر بصمت يدل على حقد وعناد، كما وصفه آسكويث لفنيتا ستانلي[161].

نحن لا نثق بذلك . . .

بعد قليل قطع فيشر صمته. وكان تجوله في الردهة يعطي انطباعاً عنه كما وصفه القائد ريتشموند Richmond الأميرال المتقاعد، بأنه حذر وعصبي المزاج. في العاشر من شهر شباط/فبراير أخبر هانكي رئيس الوزراء، كل جندي بحري . . . . يؤمن بأن الحملة البحرية لا تكفي لمهاجمة الدردنيل من دون مساعدة جنود آخرين، ولكن تشرشل مازال مصراً أن بإمكان الجنود البحريين القيام بذلك بواسطة السفن، ولكننا. . . . . . لا نثق بذلك.

اقترح هانكي أن العمليات البحرية يمكن أن تدعم بقوى عسكرية احتياطية. كما كتب رئيس الوزراء إلى فنيتا ستانلي أنه موافق على ذلك الرأي. من المؤكد أنه يصبح من المعقول أن يشقوا طريقهم مع بعض دون أن يسببوا أذى للجبهة الغربية[161].

في 16 شباط/فبراير تم إلغاء حملة ليست لها علاقة بالجبهة الغربية. ثم اجتمع مجلس الحرب بشكل غير رسمي وقرر نقل الفائض من الجنود وهم (75000 من ضمنهم الشعبة

29) إلى موقع بالقرب من الدردنيل[156]. وبعد ثلاثة أيام، في 19 شباط/ فبراير إبتدأ قذف القنابل البحري. كانت تجربة بحرية بكل ما في الكلمة من معنى كما كتب رئيس الوزراء. أنا متحمس وعندي فضول لأعرف كيف ستتطور الأمور[161].

وبعد ذلك اليوم، أخبر كيتشينر مجلس الحرب أنه لا يمكن التخلي عن الشعبة (29) لأنهم قد يحتاجونها في فرنسا. تلا ذلك ذعر شديد. وتبعاً لمذكرات السكرتير:

> . . . السيد تشرشل قال لا يمكن لأحد أن يتنبأ بنتائج النجاح في دولة مثل تركيا. و هو لم يطلب إرسال جنود إلى الدردنيل، ولكن فقط من أجل التشجيع فقد يعطيهم ذلك فرصة عظيمة[160].

أقر بذلك لويد جورج مع تشرشل. علينا أن نرسل أكثر من كتيبة. فالأمر جدير بالاهتمام لأخذ بعض المخاطر من أجل تحقيق عمليات حاسمة، قد تؤدي إلى الفوز بالحرب[160]. لقد كان كيتشينر صلبا على أي حال، وبعد فترة كتب آسكويث:

> إن الفرصة لاقتحام الدردنيل. . . . . . بينت أن هناك فرصاً فذة للمجازفة في أماكن كثيرة أخرى بدلا من الامتناع عنها. لو كان كيتشينر مقتنعا بشكل أكيد وتام: ولكن باستبعاد نصائحه وفرض نفوذه بالحكم على الطلب العسكري لتحمل المسؤولية الكبيرة. سأكون أيضاً أنا متحمساً[161] . . . .

الالتزام بات ضرورياً الآن بكل ما في الكلمة من معنى

عندما عاود مجلس الحرب الاجتماع في 24 شباط/فبراير، وقد عطل الجو السيئ استمرار الهجوم بشكل طارئ. رأى تشرشل أن الأحداث تسير بشكل سريع. ، وأكثر من ذلك، قال نحن الآن ملزمون من دون شك لنرى الهجوم على الدردنيل[158]. سأل لويد جورج فيما إذا كان تشرشل يفكر في هجمة عسكرية. لكن تشرشل دحض هذا الرأي مرغماً. كان من الممكن أن يتخيل تلك الحالة ليس فقط عندما حقق السلاح البحري شيئاً من النجاح، ولكن عندما تستطيع القوة العسكرية أن توجد فرقاً بين النجاح والفشل[160].

حذر لويد جورج ضد نشر القوات البشرية لإنقاذ القوات البحرية. فلو فشلت الحملة البحرية فعلى مجلس الحرب محاولة طريقة أخرى. لقد كانوا ملزمين باتخاذ إجراءات معينة في الشرق ولكن ليس من الضروري الدردنيل. اعترض على ذلك كيتشينر وقال إن تأثير الهزيمة في الشرق سيكون وقعه جدياً جداً، وسيكون من الصعب التراجع، لأن نشر البلاغ جعلنا ملزمين . قال وزير آخر إن الفشل سيكون مساوياً من الناحية المعنوية لهزيمة كبرى حول أرض[160] ورغم ذلك، فإن الشعبة 29 بقيت في مكانها. تشرشل كان مرعباً لكنه فاز بتنازل بسيط من الآخرين. لقد وافقت لجنة الحرب لإرسال الجنرال ويليام بيردوود William Birdwood لإعطاء رأي عسكري بشأن الدردنيل[160].

اجتمع المجلس مرة أخرى في 26 شباط/ فبراير. وأثار تشرشل نزاعاً حول الشعبة 29 فقال ربما لا تحرز الشعبة الفرق بين النجاح والفشل في فرنسا، ولكنها قد تحققه في الشرق[160]. قال كيتشينر أنه أدرك المسؤولية التي أخذها بالاحتفاظ بالشعبة 29 لكنه لم يكن مقتنعاً.

أنا متردد جداً

كانت الحصون الخارجية هادئة في 25 شباط/ فبراير. مما يعطي شعوراً بنصر وشيك الحدوث، إن مجلس الحرب المبتهج كان يتأمل في تقسيم الغنائم. و عندما اجتمع مجلس الحرب في 10 آذار/ مارس علم أن قذف القنابل أثار الذعر في تركيا.

ولذا فإن أصعب جزء من المهمة يأتي الآن - وللأسف العوامل الجوية غير مساعدة وكذلك عدم معرفة قوة الأعداء. أبرق بيرد وود لكيتشينر مخبراً إياه لدي كثير من الشكوك إذا كان السلاح البحري يمكنه اقتحام الممر المائي من دون مساعدة[160] وبعد فترة وجيزة من استلام البرقية أطلق كيتشينر الشعبة 29 للمشاركة. ولاحظ هانكي:

> حتى الآن إن الهدف الرسمي المعلن لإرسال قواتنا العسكرية هو مساعدة السلاح البحري في قطف ثمار النجاح. وفي الحقيقة لقد انجرفنا مرغمين في غمار حملة عسكرية كبيرة[158].

هل هذا كل شيء

جلس تشرشل طوال الليل يرسم خطة توضح الطريق للواء السيد إيان هاميلتون Ian Hamilton القائد المنتظر للدردنيل. من وجهة نظر تشرشل، لقد ضاع وقت كثير مقابل لا شيء. أما كيتشينر كان مصرا على إعطاء هاميلتون مذكرة بأهم الوقائع قبل أي شيء.

في الواقع، أوامر هاميلتون كانت مختصرة. وبالرغم من أنه لا يوجد نقاش حول التخلي عن المشروع، إلا أن ما عليهم سوى التصرف في حال فشل السلاح البحري. وعندما أتم قراءة التعليمات جهاراً في المؤتمر سأل أحد الزملاء أهذا كل شيء؟. أجاب هاميلتون إن هذا بالتأكيد كل شيء وأضاف إن كل واحد منكم يبدو عليه شيء من الارتباك[153].

ومنذ الآن أصبح هانكي منذراً. وعلى الرغم من أنه يؤمن أن العملية مدروسة بشكل رائع، إلا أنه أدرك أن الجنود يجب أن يكونوا موجودين من الجهة الخارجية. ويجب أن لا يوجد أي تغطية صحفية، حيث يجب أن يدخل الجنود فجأة دون أن يعطوا فرصة للأتراك للاستعداد. في 20 آذار/ مارس، أرسل هانكي مذكرة إلى آسكويث يحذره فيها من الخطر الذي ينتظرهم، إن أي عملية عسكرية مشتركة لم تكن حتى على صلة بأي تفصيلات .... والفرصة للمباغتة ضاعت الآن... ونحن

نقول فحسب أن هناك الكثير من القوات الجاهزة، وأعتقد أنها كافية[158].

في 18 آذار/مارس حيث اقترب الأسطول البحري من مواقع الحصون انفجرت ثلاث سفن في الماء بسبب الألغام. واستبدال السفن يعتبر أمر متهور ورأى الأميرال دي روبك de Robeck كان كاردن مريضاً قبل يومين) إن عليهم أن يستأنفوا عندما يرى الوضع مناسباً. وأجاب روبك أنه سيطلق القنابل بمجرد أن يتم إصلاح السفن المحطمة[160].

انقلب الطقس بعد يومين، أي في 21 آذار/مارس، وفي 22 من نفس الشهر اجتمع دي روبك مع هاميلتون. وبعد قليل أبرق روبك إلى تشرشل بالخطة الجديدة. إن نتائج التحرك البحري بمفردها قد تكون . . . . ..إما نجاحاً باهراً أو نتائج غير حاسمة تماماً، أما لو كان الهجوم مشتركاً فسوف يعطي تأثيراً أقوى ونتائج ساحقة[155].

كان تشرشل متجهما وأبرق إلى دي روبك[154] يأمره ليستأنف الهجوم. وقال أعتقد أننا لاحقا كما أعتقد أننا الآن قد أصبحنا بعيدين عن النجاح الكامل[157].

هدد فيشر بعدها بالاستقالة إذا أرسل الأمر، لعله بذلك يضغط على تشرشل ليعدل من حدة لهجته. وكان دي روبك يسأل لماذا التعديل والتغيير في هذه اللحظات الحاسمة. . .؟ إن

هجوم الجيش. . . سوف يلزمنا بشكل نهائي[162].

خلال الستة أشهر القادمة، عاود تشرشل وجادل حول إعادة المحاولة. وأخبر دي روبك أن الأتراك قد نفذت ذخيرتهم الحربية، وربما يستسلمون إذا استؤنفت عمليات قذف القنابل.

ومع ذلك لم يكن لدى هاميلتون استعداداً للهجوم قبل 14 نيسان/ أبريل[159]. أما آسكويث وكيتشينر فقد وافقا مع تشرشل، وكتب آسكويث[161] أتمنى لو تحقق ذلك، ومع ذلك لم يأمر دي روبك باستئناف القتال. فقد سمع الكثير من التقارير التي تفيد أن البحر مزروع بالألغام والشواطئ منصوبة بالبنادق الكاتمة الصوت.

لم يتوقع أي صعوبة

اجتمع مجلس الحرب في 6 نيسان/ أبريل بشكل غير رسمي ليبحث إذا كان لابد من تأجيل الهجوم العسكري. ودوّن محضر الاجتماع ما يلي:

> جادل القائد الأول موضوع الهجوم ورأى أنه لابد أن يتوقف تماماً.
>
> اللورد كيتشينر وافق على القيام بالهجوم.
>
> المقدم هانكي قال إن الصعوبة تكمن في نشر الجنود كلهم آخذين مواقعهم أمام المدافع القذافة في الأودية التي تتقاطع مع شبه جزيرة غاليبولي.

السيد تشرشل لم يوافق. ولم يتوقع أي صعوبة في النزول إلى اليابسة[156].

في اليوم التالي ناقش هانكي السيد آسكويث لتأجيل الهجوم. وقال آسكويث لابد من استخدام القوة في مثل تلك الحالات، كما قال إنها واحدة من تلك الحالات التي تتضافر فيها الاعتبارات الديبلوماسية والعسكرية[161].

كانت نظرة تشرشل واضحة، لا توجد أي عملية. . . . يمكن أن تغطي هزيمة التنازل على الجهود المبذولة ضد الدردنيل وكتب أعتقد أنه لا يوجد أي شيء آخر بصدد هذا الأمر إلا خوض غماره[155].

هاجم الجنود الموقع في 25 نيسان/ أبريل، تقريباً بعد ستة أسابيع من توقف إطلاق القنابل. كان الأتراك منتظرين ومستعدين. وقد تنبأ تشرشل أن يكون عدد الضحايا 5000 تقريباً ولكن الرقم النهائي تجاوز 120000 متضمنا 41000 من الذين قتلوا أو فقدوا قبل أن تنسحب الحامية أخيراً، بدون تحقيق الأهداف المرجوة[157].

مفتاح النجاح

مثل كثير من أمثلة التطور، بدأ مشروع الدردنيل حاملاً معه وعوداً براقة، ونهاية معقولة للحرب تنجم عن مخاطر محدودة متعلقة بعدد قليل من السفن القديمة والتي لا تصلح لأن

تستخدم في أي مكان آخر. وبالتأكيد فقد كانت فكرة قذف القنابل البحرية مفهومة تماماً. ربما يكون الخطأ في إجراء التنفيذ. إن الخطر الناجم عن قصر النظر يكون أكبر عندما يظهر الحل فجأة بدون سابق إنذار بعد بحث طويل وشاق. لقد كان للحديث الذي استعرضه تشرشل أمام زملائه المنهكي القوى والمكتئبين أثره الفعال عليهم. وجعلهم ينسون تعبهم. وهكذا سيكونون لو نجحت الضربات البحرية، كان المطلوب من القوات العسكرية أن تحتل القسطنطينية من أجل قطف ثمار النجاح. هذه النقطة لم يتم نقاشها أبداً. ورغم أن الحرب تأتي بمفاجاءات كثيرة لكنه لا يوجد ضمان للنجاح. لقد رأى مجلس الحرب مزايا الفكرة فقط، ولم يتعرض أحد للمخاطر.

و على أي حال فإن قصر النظر المتراكم لا يفسر كل شيء. هناك سؤال يحاول هذا الكتاب الإجابة عليه هو كيف يمكن أن نصبح ملزمين بالقيام بسلسلة من الأعمال دون اتخاذ قرار. إن قصة الدردنيل وضّحت أن ذلك ممكن الحدوث. رغم أن مجلس شورى الحرب كان متحمساً لفكرة قذف القنابل، إلا أن الاجتماع في 14 نيسان/أبريل انتهى بإعطاء تعليمات فحسب للسلاح البحري للاستعداد لحملة متوقعة. وبمعنى آخر، لم يؤخذ قرار فعلي لتنفيذ خطة تشرشل.

كما أن هناك جانب مهم في هذا الكتاب وهو توضيح أن هناك دوماً غموض كامن. وخلال أسبوعي التدخل، استخدم

تشرشل الحيز الخالي للغموض (راجع ص 108) ليحول فكرة الحملة البحرية إلى واقع، فقد كان يستخدم كلمة الاستعداد بأكثر مما تحويه هذه الكلمة من معنى. وعندما عاود مجلس شورى الحرب الاجتماع ثانية بعد أسبوعين تقريباً كانت السفن على وشك الإبحار. أما القائد البحري ذو الخبرة فيشر، كان لديه شكوك، ولكن آسكويث اتفق معه على أمور مقابل سكوته. ولم يجادل أي أحد آخر تلك الفكرة المزعومة، لأن مجلس الشورى مازال يرى مزاياها فقط.

ولذا فإن قصر النظر المتراكم هذا كان يمثل فقط جزءاً من التفسير. حتى ورغم ذلك لم يوجد قرار رسمي لاتخاذ إجراءات الحملة. ولم يوقف أحد تشرشل لذا فقد أصر عليها. تماماً مثل الصحن الذي يفر مع الملعقة.

تصاعد الأمور

إن الأمر الأساسي المقنع في استعمال القنابل البحرية أنه يمكن إيقافها بسهولة لو لم تحقق نجاحاً. ولكن مجلس شورى الحرب اكتشف حتى من قبل إطلاق أي طلقة أن ذلك الافتراض لم يعد يطبق عملياً. ولكن كيف حصل ذلك؟

لقد ذكر في الفصل الثاني أننا نكون مدركين فقط لما فعلنا ولكن ليس لفعل الشيء. فالسماح ضمنيا للأمارة البحرية بإعلان قذف القنابل جعل مجلس شورى الحرب يدرك أن مصداقيته

باتت على رهان. وسيكون للهزيمة وقع كبير. والذي يتبع ذلك هو مثال نظري لمحاولة البحث عن المخاطر. ولذا، فإن مجلس الحرب رفض الخيار الذي يتضمن خسارة أكيدة للسمعة. وبدلاً من ذلك فقد فضلوا خوض مخاطر الخسارة الأكبر التي ستأتي لاحقاً.

ولكن لماذا كان التزام مجلس شورى الحرب حازماً لتلك الدرجة؟ مع أن فكرة لويد جورج للالتزام بتحركات نحو الشرق فقط قد أهملت. كما أن هناك منظوراً آخر مهماً للكتاب وهو أن الحقائق توجد حيثما نعرفها. إن قصة الدردنيل توضح كيف يمكن أن نخلق الحقائق التي نريدها ثم نتصرف على أساس أننا مجبرين على ذلك. وخاصة بعد إهمال وجهة نظر لويد جورج، فإن مجلس الحرب ألزم نفسه برؤية المسألة من خلال تعريفها. ومن ثم يترجمون التزامهم إلى تصرف عملي.

الرمال المتحركة

لقد كان مقترحاً في الفصل الثالث أن عملية اتخاذ القرار تعكس حالة مستقرة للمستقبل حيث أن كل حالة تفسح المجال لغيرها. في قصة الدردنيل لم تكن السفن قد غادرت الميناء بعد عندما بدأنا نشعر بتحركات أرضية من جراء تجوال فيشر معبراً عن موقفه الرافض. ولكن تبع ذلك مجموعة نتائج متناقضة (انظر ص 225) وهي أن (أ) تصبح (ب) عندما نتجنب (ب).

وحتى نكون أكثر دقة، فإن الحملة سوف تخفق في تقديم الشكر لجهود مجلس الحرب من أجل تجنب الإخفاق الحقيقي.

الإخفاق لا يحدث من ذاته، ولكن يخلق.

إن مشروع الدردنيل يخولنا لنرى أن الأحداث لا تأتي من ذاتها بشكل عشوائي ولكن تساق نتيجة التوتر غير الظاهر بين ما يفعله صناع القرار وبين ما يجب عليهم فعله. فمثلاً رجال مجلس الحرب يعلمون أن هناك حوالي نصف مليون جندي في فرنسا يشعرون أنهم مكبلون وهم في مأزق حيث أن آمالهم كلها تتجه نحو تحقيق النصر من خلال تلك الإثنتي عشرة سفينة القديمة. لعله من السخف، أن يمتد هذا التوتر بين المخاطر التي يتضمنها توزيع الموارد إلى مسرح بديل للحرب مقابل تكلفة فرصة استمرارهم في موقفهم.

و لقد زاد تشرشل من حدة التوتر من خلال معالجة المؤثرات الحيوية بفعالية (انظر الفصل الخامس). لقد جعل النجاح يبدو قريباً عندما أخبر مجلس الحرب أن الأحداث تتحرك بسرعة وربما شعبة واحدة تقدر ب 30000 جندي يمكنها أن تصنع الفرق بين النجاح والفشل ـ أمل يصعب الوصول إليه. ومع ذلك لم يتحرك كيتشينر. وطالما أنه مازالت له علاقة بالموضوع فهو يرى أنه لا يجب الاستغناء عن رجل واحد.

إن التحري الرسمي عن الإخفاق الناتج (المعروف بمهمة الدردنيل) توصل إلى أن مجلس الحرب إما عليه أن يتقبل خسارة سمعته ويستغني عن العملية العسكرية. أو يأخذ المخاطرة مجهزة بأفضل الموارد. بدلاً عن هذا وذاك هم كانوا مترددين[157]. والذي كانوا يحاولون فعله بالتأكيد هو بالأساس دفاعاً أكثر من كونه مجرد اهتياج عصبي. وقد كانوا يرغبون أن يعطوا الحملة البحرية فرصة أكبر للنجاح بإلزام موارد إضافية دون إضعاف الجبهة الغربية بشكل كبير.

وبمعنى آخر، من خلال محاولتهم لتحسين فرص النجاح، جرى ما هو مناقض لذلك فقد انتهى مجلس الحرب إلى إفساد الحملة. إن الإشارة الأولى لمذبحة وشيكة الحدوث على الشواطئ ممكن استشعارها من خلال رؤية الجنود الذين لم يكن استعدادهم لدعم عسكري مبني على أي تقدير للاحتياجات، وإنما عملية تجميع حشود مع بعضها فقط.

لكي نحظى بأي فرصة نجاح فإن الهجوم العسكري يتطلب استعدادات سريعة ومتقنة.

لم تكن فقط هي الثلاثة أسابيع التي ضاعت عندما غير كيتشينر رأيه عن إرسال الفرقة 29، لكن القرار أيضاً كان ينقصه التخطيط بسبب أن مجلس الحرب بات مشغولاً بتدبير الوسائل على حساب الاعتبارات التي سيؤول إليها مصير هؤلاء الجنود.

الإخفاق بات محتماً

إن الإشارة إلى مذبحة وشيكة الحدوث ممكن أن يكون محتماً، ولكن إلى أي حد يمكن أن يكون الإخفاق محتماً؟ ولكن النقطة الحاسمة في القصة هو قرار تحويل عدد كبير من الجنود ليصبحوا على مقربة من الدردنيل. أصبح الجنود حلاً في البحث عن مشكلة. وإن حضورهم الكبير جعلهم يبدون منتشرين كما يمكن أن يكونوا. ومنذ تلك اللحظة، دخل المشروع في تغيرات عويصة. إن فكرة الدخول في هجوم بحري فقط قد تراجعت بفضل الحملة العسكرية. وبمعنى آخر، أصبح المشروع شيء آخر.

و مازال القرار بنقل الجنود يؤخذ مصادفة عند أي تجمع غير رسمي للأعضاء المهمين في مجلس الحرب، ومن ثم تسجل بمحضر رسمي لاحقاً في الاجتماع الرسمي. في الحقيقة، لم يكن قراراً مدروساً ومبنياً على اختيار إرادي من بين عدة بدائل. لم يكن هناك موازنة بين المحاسن والمساوئ.، ولا دراسة كافية، ولا مناقشة. عندما نصنع نحن الحقائق التي نريدها ربما نتصرف كما لو أننا أجبرنا على ذلك ـ والتي تكون غالباً هي ذاتها. هذا تماماً ما فعله أعضاء مجلس الحرب، أي أن القرار لنقل الجنود يعتمد أساساً على لعب دور مكتوب سابقاً.

لقد فشلت الحملة العسكرية لأنها بدأت تعتمد على الحظ أكثر من اعتمادها على التخطيط. الواقع هو أمر يخضع للمناقشة. إن قصة الدردنيل توضح لنا ماذا يمكن أن يحدث عندما تتوانى المناقشة خلف الأحداث. رسميا بدأ إرسال الجنود لدعم السلاح البحري. إن الحقيقة المنبثقة من ذلك أن المشروع يمكن أن يصبح بأكمله حملة عسكرية كاملة. والنتيجة هي تعارض الأهداف التي ليس لها حل إلا من خلال تطور الأحداث، أي من خلال التشويش الذي ينجم عن ذلك كما يقال.

إن أهم القرارات قد تكون هي الأقل وضوحاً.

إن القرار لإرسال الجنرال بيردوود إلى الدردنيل تبين لنا كيف أن القرارات التي تبدو قاصرة أحياناً يمكن أن يكون لها نتائج هامة. إن تقرير بيردوود الكئيب يتعارض مع فكرة أن السلاح البحري يمكن أن يقتحم الممر المائي دون مساعدة. والذي يمكن أن نفهمه من تلك المعلومة يتوافق مع قرار كيتشينر في إطلاق الشعبة 29. بالإضافة إلى ذلك، فإن تقرير بيردوود يبدو أنه عامل مساعد لإقناع آسكويث بالتخلي عن إصدار أمر لدى روبك باستئناف القتال.

الثقة بالحظ

عندما أعاد هانكي النظر حول الأحداث رأى الفوضى التي

نجمت بسبب فشل الخطة التي لم تعد جيدة والتي دفعت آسكويث بالنتيجة لإلغاء الهجوم. لقد ذكر في الفصل الرابع أن المعرفة ليست كالفهم. وبالرغم من أن مجلس الحرب قد علم من خلال التحليلات العسكرية المبكرة أن الهجوم العسكري على الدردنيل هي مهمة صعبة، إلا أن خرائطهم لم تنقل إلا القليل عن حقيقة الأراضي، المنحدرات الجارفة، ومواقع الأسلحة المخفية، والشواطئ المكشوفة، إضافة إلى الجو المتعب. ترى هل كان من الممكن أن يعطوا اهتماماً أكثر لهانكي لو فهموا المخاطر التي سوف يتعرضون لها؟

ربما نعم، وربما لا، لأن ضياع هيبتهم حتى الآن بسبب الإلغاء كان كبيراً. ويبرر آسكويث القرار حيث قال لنفسه إننا نعتمد على الحظ فأيا كانت النتيجة، ربما الحرب ستنتهي خلال ثلاثة أشهر. كان تشرشل لديه كل الأسباب لممارسة الضغوط حرصاً على منصب الرئاسة لأنه يعلم أنه سوف يدمر لو فشل هذا المشروع. وبالتأكيد فقد ألقى إخفاق غاليبولي بظلاله على تقدمه بشكل كبير. ترى هل كان ذات مرة متهوراً كما فعل عند تقديم اقتراحاته في محضر الاجتماع النهائي، أو أن اللواء هانكي كان ينظر إلى تلك المواقف بنظرة الأجيال القادمة؟

ثروات الحرب

وبالرغم أن الإخفاق بات محتماً، إلا أنه كان من الممكن

تجنب المذبحة على الشواطئ لو أن آسكويث أمر دي روبك باستئناف القتال. ترى لماذا كان متردداً عندما كان النجاح في قبضته؟

لقد كان مقترحاً في الفصل السادس أن الرموز قد تكون أكثر أهمية من المادة. بالرغم من أن الخسارات الناتجة من الغرق تعتبر صغيرة بالنسبة للمجازر التي تحدث على الجبهة الغربية فإن الحادثة كلها تدل على العبث. فجأة أصبحت كل الشكوك حول الحكمة في الاتكال على السفن فقط متضمنة تلك التي ظهرت في تقرير بيردوود تبدو مبررة. والنتيجة كانت ذات تأثير عكسي قوي والتي وفقا لها أصبحنا نرى الصورة الكئيبة للسفن المتجهة لقاع البحر من دون شيء تدحض البيانات الحقيقية التي حصرتها دائرة الاستخبارات والتي تقول أن الخطة تسير بشكل جيد.

بل وأكثر من ذلك، توضح لنا قصة الدردنيل أيضاً كيف أن التردد له دور كبير في تشكيل القدر. كان آسكويث في موضع مسؤولية وليس في موضع رقابة. علاوة على ذلك، بينما كان آسكويث في حالة حيرة، بدت هناك تحركات أرضية حيث بدأ دي روبك يجتمع مع هاميلتون. كان دي روبك يستغل فرصة المؤتمر ليبث النشاط لهاميلتون. ومع أن دي روبك كان يشير إلى إمكانية ترتيب هجوم مشترك في برقيته التي أرسلها إلى تشرشل، فإن السلاح البحري لم يشارك فيما بعد إلا بدور ثانوي في العمليات.

الزمن كان عاملاً آخر. هل كان آسكويث سيتصرف بطريقة مختلفة لو كان يعلم أن السفن التي أرسلها هاميلتون بشكل فوضوي يحتاج إعدادها لمدة زمنية تتراوح بين 6 أسابيع بدلا من ثلاثة كما كان معد لها؟

غالباً إن الفشل في استئناف قذف القنابل يعكس نتائج متضادة. لقد توقف قذف القنابل لأنها فشلت في إخماد الحصون. لأن إسكات الحصون ما هو إلا سبيل للنهاية. والنهاية تبدو قريبة باستسلام تركيا. أدرك تشرشل الخطأ عندما أخبر دي روبك أن هناك احتمال كبير لأن تضعف المقاومة. وقال تشرشل مدافعاً، أعتقد فيما بعد كما أعتقد الآن أننا قد ابتعدنا قليلاً فقط عن النجاح الكامل. نعم تشرشل كان محقاً. كانت تركيا على حافة الاستسلام. في آذار/مارس 1915 كان صناع القرار يطرقون باب القدر. وحين أراد القدر فقط أن يجيبهم، ذهبوا في طريق آخر.

الفصل الحادي عشر

نقطة اللاعودة

«إما أنه قد مات أو أن ساعتي توقفت» (غروشو ماركس)

عندما سئل هارولد ماكميلان Harold Macmillan عن أصعب ما وجده في كونه رئيساً للوزراء أجاب: الأحداث، يا ولدي العزيز، الأحداث . كلنا يعرف المشكلة التي يمكن أن تسببها الأحداث، الأحداث توقع الفوضى في طرقنا الرائعة، تكشف ضعفنا وتزعزع أحلامنا.

وبعد، ماذا إذا لم يحدث شيء يحطم أحلامنا؟. لقد رأينا في الفصل التاسع أخطاء التصعيد وكيف يمكن وببساطة أن ينتهي بنا الأمر لنكرس أنفسنا للقضايا والمجازفات الخاسرة المحكوم عليها بالفشل. الشيء الجيد الوحيد الذي يمكن أن يقال عن مواقف التصعيد هو أنها ممكن أن تتأثر بالأزمات. في كل وقت حرج هناك قرار يجب أن يتخذ، هل نعاود التجربة على أمل الالتفاف حول الأمور أم نبدأ بداية جديدة؟

وأيضاً ماذا إذا لم تكن هناك حاجة لقرار يتخذ؟. هذا الفصل يهتم بظاهرة تسمى (الوقوع في الفخ) وهي عندما نجد أنفسنا مقيدين للقيام بفعل ما ليس بسبب قرار معين ولكن من خلال مرور الزمن. وكما سنرى، فالوقوع في الفخ أكثر إيذاء من التصعيد.

المشهد «صالون حلاقة متهدم»

في صباح يوم سبت وصلت إلى مصفف شعري المعتاد لأفاجأ بملاحظة على الباب عذراً مغلق بسبب المرض . انتقلت بيأس بين صالون وآخر لأقص ولأجفف شعري ولكن عبثاً رغم وجود أحد عشر صالون حلاقة في البلدة، وكل باب أقصده أجد الجواب نفسه ليس لدينا عمل اليوم على الإطلاق.

ثم لاحظت لافتة عبر الطريق مقابل محطة الباص «صالون ڤال» (اسم مستعار) لم أتأمل خيرا، كان منظر الخشب متآكلاً، والطلاء قديماً، والستائر متشابكة وقديمة توحي بأن المكان مغلق منذ سنين. فوجئت عندما اقتربت أكثر بوجود ضوء في الداخل قلت في نفسي أي ميناء يكون ملاذاً في العاصفة، فكرت ثم اندفعت لأفتح الباب.

بعد النظرة الأولى كنت على وشك الهرب. آلة كهربائية قديمة لتسخين الماء تعمل بمكثف وتتدلى من الجدار، حوض يخترقه شق كبير مليء بعفن أسود وأخضر، كانت رائحة المكان

تعبق بالرطوبة. وحدها ابتسامة ڤال المشجعة منعتني من الفرار، لم أكن متأكدة حول من يمكن أن يظهر لي في هذا المكان. ولكن ليس بالتأكيد شخصية شابة جذابة وبثوب أحمر قطني من طراز دنڤاري، بدت ڤال مذهولة ومسرورة بآن واحد لرؤية زبون جديد. نعم يمكنها تصفيف شعري. . الآن إن أردت.

بدأ العمل وسألتني ڤال هل الماء جيد؟. في الواقع بدا الماء بارداً ودبقاً مع رائحة عفونة كما المكان. بدا لي السخان كما أعتقد خطيراً خصوصاً وأنا تحته. فأجبتها نعم جيد.

وعندما كانت ڤال تغسل شعري نظرت خارج النافذة. كان يوماً من أيام شهر كانون الثاني/ يناير، التي لا تكون عادة مشرقة كما يجب. بدأ الثلج بالتساقط وكنت أرى المارة يحتمون بمعاطفهم، ونار الغاز تشتعل داخل المحل، وقد تم تشغيل أحد المجففات لتأمين مزيد من الحرارة.

سألتها منذ متى وأنت هنا؟ أجابت دعيني أرى، عمري الآن قارب الثامنة والأربعين، وقد بدأت العمل هنا منذ تركت المدرسة، فلنقل ثلاث وثلاثين سنة، قلت مدة طويلة، أجابت ڤال أظنها مدة طويلة بالفعل، ولكني لم أفكر بذلك أبدا، كل ما أردت فعله هو أن أعمل في تصفيف الشعر، لا أتخيل فعل أي شيء آخر. يخطر لي أحياناً في الصباح قبل بزوغ الفجر، هل علي أن أنهض؟، ولكن مجرد وجودي هنا يجلب لي المتعة، أنا فقط أحب أن أكون مصففة شعر.

سألتها إذن كيف أتيت إلى هذا المكان بالذات؟ أجابت ڤال كانت كاثي السيدة التي تملك المكان تبحث عن شخص ما ليساعدها، وفي تلك الأيام كان يجب أن تمضي 3 سنوات في التدريب ثم سنتين للتطوير، وضحكت عند ذكر الكلمة الأخيرة. سألتها: هل تذكرين أول أجر تقاضيته؟. أجابت «نعم، جنيهان ونصف»، وقتها قال لي أولادي، أماه لماذا تختارين الأعمال الأكثر فقراً؟

قلت لا بد أنك تلاحظين بعض التغييرات أجابت ڤال بعض نواحي معالجة الشعر لم تعد بدرجة الصعوبة السابقة التي كانت عليها، بسبب وجود EEC. ومن مظاهر التغير مثلاً كان الشعر الأجعد المستعار هو الشيء الرائج في وقت ما أما الآن فلم يعد له وجود. سألتها هل تسمعين الكثير من القيل والقال؟. أجابت ليس تماماً، يعود أطفالي إلى المنزل من المدرسة يعلمون أكثر مني.... صارت المشكلات العائلية هي التي نسمع عنها أكثر.

اشترت ڤال العمل من كاثي (أسم مستعار) في سنة 1980. وقد دعمها والدها بالمال، تقول ڤال كنت أعرف دائماً بأنه سيكون لي يوماً ما صالوني الخاص. وقد ناسبني العمل كثيراً دون الحاجة إلى طاقم عمل وإلى الإزعاجات المترتبة على ذلك. ولكن عندما فشل زواجي أردت عملاً يبدأ وينتهي في أوقات مبكرة.

انتهت عملية الغسيل وانتقلت إلى كرسي الحلاقة وبنظرة خاطفة حولي لاحظت وجود زبونة أخرى، سيدة مسنة تختفي تحت المجفف وتدخن سيجارة وتطالع مجلة Bella. سألتها متى ينتهي عملك؟ أجابت ڤال يوم السبت، وقت العشاء ثم سألتها ومتى تبدأين؟ أجابت في الساعة الثامنة صباحاً. لدي زبونة تعمل في متجر وعليها أن تغادر في حدود التاسعة، كثير من زبائني يفضلون الخروج باكرا أيام السبت قبل أن تزدحم المواصلات، لدي زبونة واحدة (تقطن في القرية المجاورة) أذهب لأصفف شعرها أيام السبت غير أني ذهبت بالأمس استثناء بمناسبة العيد الذهبي لزواجها... أما الأربعاء فهو يوم مضحك. أحياناً أكون مشغولة وفي أحيان أخرى أتوق لأن يرن الهاتف.

وعندئذ رن الهاتف، لقد كانت زبونة تطلب موعداً سألتها ڤال في أي يوم ستأتين وأي باص تستقلين؟ . أعادني السؤال إلى سنة 1963 حين كان الناس في قمم الهضاب ينتقلون لمرة واحدة أسبوعياً. كان المحل في سنة 1963 صالون حلاقة مثالياً. أربعة مجففات للشعر مثبتة بشكل منتظم مع كراسي طراز (بولمان). طلاء أبيض وستائر بيضاء محاكة تبدو كخروج عن السواد المألوف في كل مكان، وقذارة بلدة صناعية ومنازلها المظلمة وصنابيرها الباردة والأحواض الحجرية والحمامات الخارجية والرطوبة العارمة. كان الصالون في سنة 1963 يمثل عملاً مزدهراً باستخدام الحوضين والمجففات الأربعة، أما الآن

وبوجود الأثاث المكون من كرسيين متشققين. أما الأحواض فأحدها يبدو بشعاً مع نسج العنكبوت وانتشار الصدأ. المناشف ممزقة وأصبحت ملاقط الشعر البلاستيكية المحفوظة في صوانٍ مغطاة بالشحم والقذارة. كما يغطي العفن الأسود الجدران والسطوح.

لم يعد لي إلا نفسي

يغلق الصالون أبوابه أيام الاثنين والثلاثاء. الاثنين يوم عطلة. ونهار الثلاثاء تذهب ڤال إلى دار إيواء جماعية محلية. تقول ڤال كان لي زبونة واحدة تذهب إلى هناك وقد سألتني فيما إذا كنت لا أزال قادرة على تصفيف شعرها، وهكذا كانت البداية.

تتقاضى ڤال 4,60 جنيهات لتنظيف وتصفيف الشعر هذه حصيلة عملها. لذا وبلغة الحسابات فإن معدل تحصيلها بالكاد يصل إلى 9 جنيهات بالساعة، أجرة المكان لوحده تفوق 100 جنيه أسبوعياً، وقد سألت نفسي كم يحتاج هذا المجفف ذي الصوت المزعج أن يصرف عليه لكي يعمل؟. قالت ڤال هذه مشكلة الاستئجار من المجلس، لا يمكنك التفاوض معهم. فأجبت متمتمةً لا، لا أتخيل ذلك. وتابعت ڤال ولكن أترين، أنا في موقع مثالي، قريباً من محطة الباص وهناك مرآب، يمكن الحصول على كرسي بعجلات إن أردت. قلت هذا صحيح. وأضافت ڤال لم يعد لي إلا نفسي.

يكمن هم ڤال الرئيسي في ما يمكن أن يؤول إليه البناء ككل في المستقبل. يتحدثون في المجلس عن هدمه. قالت ڤال وفي نفس الوقت كانت عقود الإيجار لعشر سنوات، والآن أصبحت لمدة 3 سنوات فقط . سألتها ماذا ستفعلين إذا لم يتجدد عقد الإيجار . وكأن سحابة سوداء مرت أمام وجه ڤال ثم قالت لا أدري، سأعمل متنقلة .

يكلف القص والتصفيف 5 جنيهات عندها. وفي العادة كنت سأدفع على الأقل 15 جنيهاً وعندما كنت أدفع لها المال لفت انتباهي الغطاء الأصفر لمسخن المياه. يشع منه ضوء أحمر. كانت ڤال تمزح معي عندما كانت تعيد لي باقي المال الذي أعطيتها ولكن بالكاد كنت أسمع، فتلك العين الحمراء المضيئة تزعجني.

انتهى اللقاء، أخذت ڤال معطفي من على المشجب وأعطتني إياه. فتحت الباب ووقفت متوازنة بين الدفء الذي في الداخل والبرودة الشديدة في الخارج. كانت الثلوج تتساقط بشدة والسيارات تمر جانباً وهي تومىء بأنوارها كما كانوا في سنة 1963 تماماً. قريبا يحل الظلام ويحين وقت العشاء في مساء يوم سبت. وقفت على الرصيف غير راغبة في الذهاب «صباح سعيد، نهار سعيد».

لا تصفق عالياً

تعلمنا قصة ڤال الكثير عن (الوقوع في الفخ) وطبيعته المثيرة للاستياء. في سنة 1963 كان العمل مزدهراً. وقد أصبح الآن عديم الفائدة تجارياً. ويقوم على أوقات الفراغ. كل سنة تتضاءل قائمة الزبائن إما بسبب الموت أو تنقلات الناس. كل سنة يصبح الأثاث والمعدات أقدم وأكثر قذارة ولا يتوفر المال اللازم لاستبدالها حيث أن العمل يدر بالكاد ما يكفي لإبقاء ڤال فوق خط الفقر. أكثر زبائن ڤال يعتمدون على المنح الحكومية «الإعالة» في دخلهم ومجرد رفع الأسعار يعني عدم عودتهم إلى هذا المكان. وبعد، وبدون تجديد للفرش هناك احتمال قليل لاستقطاب زبائن جدد. وباختصار تجاوز العمل نقطة اللاعودة، كيف حدث ذلك؟.

عندما قالت ڤال إلى اللقاء وأراك في الأسبوع القادم لآخر زبائنها عند الساعة 5,30 مساء من يوم الجمعة الواقع في 22 تشرين الثاني/نوڤمبر 1963 كان الرئيس كينيدي لا يزال حياً تقريباً وفي كل ليلة جمعة كانت تقول لنفس الزبونة إلى اللقاء، أراك في الأسبوع القادم. بعد ذلك بفترة قامت حروب، صعد الناس إلى القمر، وأصبحت عملية زرع القلب شيئاً مألوفاً. أما في الصالون لم يتغير إلا القليل. عملية تصفيف الشعر أصبحت ربما أقل صعوبة، الشعر المجعد المستعار لم يعد مقبولاً. يبدو يوم الأربعاء غامضاً ولكن شكل وتواتر العمل بقي كما كان عليه

في سنة 1963. وكأن الزمن توقف عندها.

هل توقف؟ ترى كتب الإدارة الشائعة أننا نعيش في عالم يتميز بثورة مستمرة وسرعة في السقوط حيث الثابت الوحيد هو التغيير. لقد شهد القرن الأخير تغيرات كثيرة. عرضت القناة الرابعة في سنة 1999 مسلسلاً عن عائلة تطوعت للعيش مدة ثلاثة أشهر كما لو أنها في سنة 1900. البرنامج بدد كل الأفكار الرومانسية عن العيش في زمن مضى. الجدران والأبواب طليت بظلال معتمة من البني والأخضر الغامق لإخفاء الأوساخ التي تسبب بها إشعال الفحم في كل غرفة. في سنة 1900 يخصص يوم كامل للغسيل لعدم وجود آلات أو منظفات وليس هناك مياه ساخنة بشكل دائم. كان الجهد الأساسي يتركز على عدم غسل الثياب الخارجية وأن تنظف فقط باستخدام الفرشاة. كان الشعر يغسل بالصابون، أما الأسنان فإنها تنظف ببيكربونات الصودا. وتسخين الماء للاستحمام كان يمثل جهداً كبيراً. وفي غياب الثلاجات كان يتوجب شراء الخضراوات واللحم بشكل يومي، ومع ذلك فمن الطبيعي أن يكون حليب الإفطار حامضاً. كان للرسائل أهمية خاصة بسبب ندرة الهواتف وكانت الفاكسات والبريد الإلكتروني لا تزال أمراً مجهولاً.

والأمر المثير على أي حال، ليس فقط ماذا تغير ولكن قلة ما تغير. يحتوي المتحف المفتوح في بياميش Beamish في شمال إنكلترا على طريق من عصر إدوارد يعود تاريخه إلى 1900.

منزل واحد عليه لوحة سمسار العقار في الخارج. وهي تبدو كأنها لوحة حديثة تماماً، غير أن الاختلاف الوحيد يكمن في غياب أرقام الهواتف والفاكس وعنوان البريد الإلكتروني. كما أن العمليات الجراحية للأسنان كانت تبدو أمراً خارقاً. إن أصول محلات B&Q الحديثة تبدو جلية في محلات تجارة الحديد في عهد إدوارد. كذلك كانت المؤسسات التعاونية تبيع بضائعها ذات العلامة التجارية الخاصة بها. أما في البنك فالتفاصيل مختلفة. فقد تركت السجلات وأقلام وأوعية الحبر مكانها للكمبيوتر والأقلام الحديثة. ومن ثم بدأت تتضح المعالم الرئيسية لفرع حديث في أحد الشوارع الراقية.

إن منظور التمرد مثل أي تصور آخر، يسلط الضوء على أشياء معينة دون أخرى. إذا نظرنا إلى القرن الرابع عشر من منظار الموت الأسود وثورة الفلاحين فسنرى أن الشيء الثابت الوحيد هو التغيير. وإن التركيز فقط على هذه الأحداث المأساوية يفقدنا الالتفات إلى التطورات البارعة لتلك الفترة مثل تطور تجارة الصوف الانجليزية.

إن وجهة النظر المتمردة مضللة أيضاً لأنها تشير إلى أن أهمية حدث معين ترتبط بمقدار الضجة التي يثيرها. وذلك على الرغم من أن التغيرات غير المباشرة وغير المدركة تكون في الغالب هي الأكثر أهمية[163] على سبيل المثال يبدو فصلان في مسرحية صامويل بيكيت Samuel Becktt (انتظار غودو) Waiting

For Godot متطابقين في حين تركز المسرحية على أثنين من المتجولين فلاديمير وأستراغون واللذين ينتظران شخصاً أسمه «غودو» ولكن غودو لا يأتي أبداً. وكلما عزما على الرحيل قائلين لنذهب توقفا في مكانيهما ولم يغادرا. في الفصل الثاني يفقد أحد المشتركين بوزو ساعته. هذا الأمرله دلالة لأنه يعني أن بوزو لايهمه التحكم بالوقت. وأكثر من ذلك، بالرغم من أن الفصل الثاني ينتهي كما الأول لنذهب، ولكن هذه المرة عندما لا يتحرك كل من فلاديمير وأستراغون كان واضحاً من أن غودو لن يأتي أبدا[164].

في حالة ڤال، فإن تغيرات العصر الحادة وغير الظاهرة هي التي غيرت العمل. كان الخشب الأبيض يعد مثالا للرفاهية وهو يبدو الآن رخيصاً ومقرفاً. المناشف التي كانت ذات يوم نظيفة وفاخرة صارت قاسية ومليئة بالديدان. والستائر البيضاء صارت داكنة. لم يعد الصالون مكاناً لتلجأ إليه بل لتهرب منه.

النقطة الأساسية هي، أن كل الأمور جرت بشكل تدريجي. فكل يوم جمعة مثل الذي سبقه باستثناء اختلاف بسيط. بالرغم من عدم حدوث شيء مأساوي خلال الثلاثة والثلاثين سنة وأكثر فإن الزمن لم يتوقف. قصة ڤال تسلط الضوء على مفارقة وهي أن العمل انهار من شدة المحافظة عليه. وكما يقول المثل الصيني لا أحد يستطيع الخوض في نفس النهر مرتين. قد يبدو النهر نفسه ولكنه في الواقع مختلف. في حالة

ڤال حدث الانحطاط بشكل تدريجي حتى أن العفن والقذارة والفساد التي كانت جميعها واضحة للغريب كانت خافية عليها. يبدو أن الانحطاط غير واضح بالنسبة لزبائنها كذلك لأنهم ما يزالون يترددون إلى المكان نفسه منذ زمن طويل. ولا يزال الصالون في عينيّ ڤال يبدو تماماً كما كان في سنة 1963. إنها تراه كما كان وليس كما صار الآن.

تقع المنظمات في نفس الشرك، عندما نظر جيري روبنسون Gerry Robinson إلى إمبراطورية فورت رأى ڤال بأيامها الخيرة ليس لهذه الدرجة ربما، ولكن لمؤسسة كان واضحاً أنها فاشلة في إنتاج أفضل قيمة مساهمة. وكانت مرشحة جداً لتولي الأمور. السؤال هو ما الذي رآه السيد روكو فورت؟.

إن محاولة جيري روبنسون العدائية اللاحقة لشركة فورت سنة 1995 فاجأت عالم الأعمال ووسائل الإعلام على حد سواء. إنه آخر شيء يتوقعه أي شخص. ليس روكر فورت على الأقل. وكما اكتشف فورت فيما بعد:

«ألف سنة تكفي بالكاد لتشكيل دولة؛

ولكن ساعة واحدة كافية لتحويلها إلى أنقاض»[165].

تصور البطاقة السادسة عشرة من (ماجور آركانا) Major Arcana في التاروت Tarot البرج المدمر بشهب واحد من إحدى الصواعق. فهو بمثابة إنذار لما يمكن أن يحدث عندما لا

تستطيع ملامسة الحقيقة. بالرغم من أن البرج بدا قوياً ثابتاً، ولكن المواد الأساسية التي تربطه ببعضه قد بدأت بالتدهور مع مرور السنين. وكنتيجة لذلك وعند مواجهة تحد حقيقي واحد، فلم يكن أمامه إلا أن ينهار.

عندما قام المحللون بالتفكير في التطورات اللاحقة بدا واضحاً أن محاولة روبنسون لم تكن مغامرة كما بدت للوهلة الأولى. فقد كانت فورت مؤسسة محترمة، من المحتمل أنها لم تكن معروفة، ولكن مثل البرج، فقد كانت مؤسسة صلبة وثابتة كما يظهر. أكثر من ذلك فقد لاحظ فورت أن العمل الذي أداره والده على مدار 60 سنة كان محتاجاً للإصلاح والتحسين. وعندما بدأ بأعمال الإصلاح قام بإزالة البناء القديم بادئاً بالتخلي عن بعض المستويات الإدارية، ومن خلال قيامه بذلك استطاع أن يلفت الانتباه إلى ضعف الإمبراطورية الشديد.

وكالمعتاد من السهل القول لن أدع هذا يحدث أبداً . حتى لو كان الأمر يتعلق بمنزل أو زواج أو شركة قوية. أو حتى متجر صغير والانحطاط شر لا بد منه. ولكن الصعوبة تكمن في إيقافه قبل الوصول إلى نقطة اللاعودة. السبب الوحيد لفشلنا في ملاحظة التدهور هو حدوثه ببطء. تدل الأبحاث بأننا نبدو أكثر حساسية تجاه التغييرات النسبية الكبيرة من التغييرات المطلقة[133، 134]. وبالتالي فإن ثال أكثر قابلية لملاحظة آخر ثقب في الكرسي. وآخر شق في الحوض وآخر فتحة في المنشفة

وآخر زبونة ماتت أو انتقلت بعيداً من ملاحظة إجمالي الانحطاط أو التدهور. بشكل مشابه لا ترى بعض الجامعات مانعاً من فقدان نصف نقطة في آخر اختبار تقدير لها، لقد فشلوا في ملاحظة التأثير التراكمي الناتج عن فقدان نصف نقطة في كل سنة لمدة عقد كامل. وهو ما يشبه تساقط قطع صغيرة من بناء البرج. حيث تبدو حالة البرج مشابهة تماماً. فيما عدا أنه على وشك السقوط. من هنا تأتي العبارة لا تصفق عالياً إنه منزل قديم جداً.

أزمة، أية أزمة؟

رأينا في الفصل الثالث أن ما نسميه (حقيقة) غالباً ما يكون جزءاً من خيالاتنا، ورأينا في الفصل الخامس أن من الممكن أن يحصل العكس، ذلك أن إدراكنا الحسي للواقع قد يكون منحازاً بشكل خطير، وعندما يصل الأمر إلى الوقوع في الفخ فإن التقلبات والتغييرات في الخيال الإنساني يمكن أن تقودنا إلى نكران وتجاهل وجود أزمة وشيكة، حتى ولو كانت هذه الأزمة تحدق بنا. بكلمة أخرى، يمكن أن ينتهي بنا الأمر رافضين رؤية المستقبل بعد أن وصل إلينا فعلاً.

بالمقابل نتشبث بما لدينا، حتى ولو كان ما لدينا سريع الزوال. في حالة ڤال يكمن المستقبل في تلك الفئة الشابة من الناس الذين ينفقون المال على تصفيف الشعر، تلك الفئة التي

تمر أمام المحل على الجانب الآخر من الطريق. ترفض ڤال التفكير بذلك. وبطريقة مماثلة، بجانب صالون ڤال، يقبع مطعم إيطالي، افتتح قبل خمس عشرة سنة، وكانت الطاولات حينذاك تحجز لثلاثة أسابيع مقبلة. أما الآن، فهو يبقى خالياً معظم الليالي. في هذه الحالة يمكن القول أن المستقبل يتمثل في صورة المنافسة الموجودة إضافة إلى التغير الاجتماعي في أذواق أهل البلدة. حالياً يبدو مكان العشاء الراقص خالياً تماماً. والخلفية الموسيقية الرومانسية لم تعد مرغوبة. وبالنسبة لقائمة الطعام المختارة لم يتم تغييرها منذ سبع سنوات ! نقدم الخدمة لتلك المقاعد الخالية قالها المالك بتنهد وتابع قائلاً، أعتقد أنه لابد أن يكون هناك أيام جمعة وسبت بشكل دائم.

النقطة المهمة هي، أنه حتى الشركات العملاقة فد يكون لها نفس رد الفعل. فمثلاً شركة IBM رفضت أن تنظر للمستقبل بعد أن صار بين يديها، مفضلة أن تتعلق بوجهة نظرها نحو الحاسبات الكبيرة. كما استمر سوق البورصة في لندن في سلوكه وكأنه نادٍ خاص لكبار القوم، متشبثاً بأسلوبه التقليدي في حين غزت السوق منظمات أخرى وشدت البساط من تحته. الشيء المثير للسخرية أن بعض الكليات النظرية التي تدرس إدارة الأعمال بقيت متشربة لدرجة كبيرة بمناهجها التقليدية وخاصة في مجال الإدارة الإستيراتيجية وبحوث العمليات وما شابه ذلك، في حين أنها لم تبد اهتماماً للمواضيع الجديدة

المطلوبة مثل الاتصالات الالكترونية بالرغم من أهمية دورها.

بالتأكيد صارت تلك العلوم من الأمور المهمة التي تعرض على الطلاب!.

الانجراف بدون جدوى نحو اللانهاية

يمكن أن تسأل كيف توظف المؤسسات حشداً من المحللين الذين لا يفعلون شيئاً سوى التخطيط للمستقبل؟.

تتضمن مسرحية توم ستوبارد: موت روسنكرانتز وغيلدن ستيرن Rosencrantz and Guildenstern are Dead معنى الوقوع في الفخ:

> لقد سافرنا بعيداً جداً وبذا فقد استهلكنا طاقتنا الداخلية، نحن نتحرك بلا طائل نحو اللانهاية[11].

بقي صالون ڤال مغلقاً لسنوات عدة. يسير العمل الآن بقوته الدافعة فقط. وحتى المؤسسات الكبيرة يمكن أن تقفل وتبدأ الانجراف نحو اللانهاية. وأكثر من ذلك، فالمؤسسات بارعة في تأكيد أن لا شيء يحدث لتغيير الوتيرة. وإن ما يحدث هو أن كل التحليلات والتنبؤات تصير لعبة ثابتة تستند على افتراضات غير مصرح بها فيما يتعلق بالاستمرارية.

هنالك شركة أمريكية تعرف باسم فاسيت Facit متخصصة بصنع الآلات الحاسبة الميكانيكية. أصرت إدارة هذه الشركة على أن تكون آلاتها هي الأفضل في العالم. اقترضت الشركة

أموالاً طائلةً لتستثمرها في البحث وزيادة تسهيلات الإنتاج. وتبعاً لذلك فقد أعيد صياغة التنظيم في المؤسسة لتتمكن فاسيت من البدء من حيث ما رأته مفتاح قوتها.

بالرغم من توفر الآلات الحاسبة الإلكترونية والتي صارت متاحة تجارياً بَشكل سريع فإن فاسيت كانت تبعد مهندسي الأبحاث والتطوير في هذا الحقل إلى شركة مساعدة في سبيل التركيز على التكنولوجيا الميكانيكية:

> فهمت فاسيت كل هذه التكنولوجيات جيداً، أجمعت كل مستويات الإدارة العالية والمتوسطة والمنخفضة على الكيفية التي سيكون عليها عمل وشكل مصنع الآلة الحاسبة الميكانيكية وماذا يريد الزبائن من هذه الآلة، وما هو سبيل النجاح وما هي الأمور غير المهمة. . . كانت التكاليف قليلة، والخدمة سريعة، والمشاكل نادرة، والمعرفة والخبرة واسعة.
>
> ولكن فقط ضمن المجال المبرمج[166].

لنلاحظ الكلمات مجال مبرمج . كانت قنوات الاتصال في فاسيت مبرمجة للآلات الحاسبة الميكانيكية. إن الإدارة العليا عاشت وتنفست الآلات الحاسبة الميكانيكية. وهي تعرف القليل عن وصول الإلكترونيات. الفئة ذات المرتبة الأدنى عرفت أكثر ولكنها فقدت الاتصال مع المجموعة الأعلى، أضف إلى ذلك عدم استعداد إدارة فاسيت لسماع أي وجهة نظر. رأينا في

الفصل التاسع أن التنبؤ، وحتى القائم على أسس علمية، يمكن أن يعكس التفكير التواق وخاصة عندما تسير الأمور ضدنا. توقعت الإدارة العليا في فاسيت أن المستهلكين لن يسارعوا إلى استعمال الآلات الحاسبة الإلكترونية، بل وأكثر من ذلك، حيث أن فاسيت لم يكن لديها إجراءات منظمة لجمع المعلومات من الأشخاص الذين يشترون الآلات الحاسبة الإلكترونية، فقد كانت هناك معارضة ضئيلة لهذا الافتراض المريح[166].

تدعم الطاقة الداخلية للمؤسسات بالروتين والبروتوكولات التي تراقب بشكل أتوماتيكي وتلقائي. إذا طلب منك أن تحدد الأولويات في مؤسستك ماذا يمكنك أن تقول؟.

يكمن الخطر في أننا نصبح جميعاً وبكل بساطة ممثلين في مسرحية مكتوبة مسبقاً. يسمح لنا فيها فقط بقليل من الارتجال ولكننا سنعود حتماً إلى النص لأنه هو الذي يرسم لنا تفكيرنا.

إن الأمر أكبر من ذلك. يصبح الوقوع في الفخ قصة يحكيها غبي ما حيث يقوم كل شخص في المؤسسة بصياغة حقائقه حول النص والأساطير المحاكة فيه. في النهاية فالبنية التحتية للمؤسسة تعكس هذه الخرافات والأساطير. كما انقادت فاسيت إلى الاعتقاد بأن المستقبل يكمن في الآلات الحاسبة الميكانيكية. بالرغم من أن المقدمات المنطقية لصنع القرار والتلميحات التي تسترعي الانتباه والمعايير التي تستخدم لدراسة

الأحداث والأفعال سوف يتم ضبطها بالروتين، إلا أن المؤسسة تبتعد أكثر فأكثر عن الحقيقة.

بروتوكولات الأمس تشكل مفاهيم اليوم وتقرر عمل الغد.

إن ذلك يذكرنا بكبير الخدم في قصة غوثك المرعبة عندما جاءه زائر يستعلم عن صاحب المنزل فأجابه الخادم إن السيد قد مات منذ خمس عشرة سنة. ولكن إن انتظرت أحضرته لك.

ما يجعل الوقوع في الفخ يعتبر أشد غدراً هو أن كل شيء يوحي بوجود مؤسسة تتم إدارتها بشكل جيد. حيث توجد إستراتيجية قوية مدعومة ببرامج متكاملة عن التربية والتدريب والبحث والتطوير. والنتيجة هي خط ماجينو Maginot line مشيد بذكاء، ولا يمكن مهاجمته، ولكنه موجه بالاتجاه الخاطئ.

هل ستكون مايكروسوفت اليوم هي فاسيت الغد؟ إن ذلك يبدو شيئاً لا يمكن التفكير فيه وكما أصبح متجر ڤال ظلاً لسلفه فإن معايير مؤسسة ما لجوهر اختصاصها يمكن أن تصبح وهماً خطيراً. ويمكن القول مجازياً بأنها يمكن أن تصبح كالكراسي الأثرية في متحف. يمكن المحافظة عليها بإزالة الخشب الداخلي مع ترك الشكل الخارجي. الخطورة في الموضوع أن الكرسي يبدو قويا بما فيه الكفاية.

الضوء الأحمر ينذر بالخطر.

لنعد إلى ذلك الضوء الأحمر. ذكرنا في الفصل الرابع أن

المعلومات ليست حقيقة ولكنها شبح يهدد دائماً بأن يصير حقيقياً عندما تؤخذ بشكل واقعي.

إن الضوء الأحمر يعني أن سخان الماء يعمل. المخاطرة تكمن في أن ڤال اعتادت فعلاً على رؤية هذا الضوء حتى أنها في كل مرة أصبحت تعتبره إثباتاً على أن العمل يسير على ما يرام. إن ذلك يشبه ما يعتبره الزوجان من خلال طقوس تناول وجبة العشاء دليلا على نجاح الزواج. (عزيزتي هل أمضيت نهاراً ممتعاً؟).

في حالة فاسيت ظهر الضوء الأحمر على ما يبدو في مؤشرات المبيعات الجيدة ومستوى الربح. رأت فاسيت الأرقام واستنتجت أن العمل كان مستقراً بينما في الحقيقة كانت الأعمال المكتبية والأثاث تمول المنتج الرئيسي.

يوماً ما سيخبو الضوء الأحمر كما فشلت فاسيت نهائياً. عندما يبدأ المصباح بالاضطراب، تزيد المؤسسات الأمور سوءاً عن طريق التشديد في الإجراءات والبروتوكولات أكثر فأكثر. وتتركز كل الجهود على طرح آلات حاسبة ميكانيكية محسنة في السوق. إن ذلك يشبه استبدال المصباح ثم شد الأسلاك. وحتى لو نجحت هذه الإجراءات لفترة، فإن أي فرصة لاستعادة الحالة ستبوء بالفشل وستكون بمثابة المحاولة الأخيرة التي تؤجل فقط القدر المحتوم.

يؤدي ذلك الضوء الأحمر إلى حالة التباس فهو يحذر أيضاً من التداخل. بالرغم من أن الثوابت والتجهيزات غير ذات قيمة فإنها بالنسبة لفال لا تزال معدات صالحة للاستعمال. إن البدء بإصلاح السخان المائي يمكن أن يجعل الأمور أكثر سوءاً ويعرض كل شيء للاهتراء. مثل الزوجين اللذين عندما حاولا تجديد روح زواجهما، عن طريق إجازة أو ترتيب لعشاء رومانسي على ضوء الشموع، اكتشفا أنه ليس لدى أحدهما ما يقوله للآخر.

يمكن أن يكون باستطاعة ڤال شراء بعض المعدات الجديدة ولكن وكمن يرمي بالمال دون فائدة. لأن الأمل الوحيد في عودة العمل هو في عملية تجديد كاملة. أحياناً التجديد يمكن أن يدمر كل شيء. في بدايات السبعينيات سمحت الحكومة البريطانية لهيئة البحث والتطوير لتبدأ الدراسة بشأن قطار نقل الركاب السريع ومن المتوقع أن تكون سرعة القطار المقصود كما بات معروفاً تساوي 150 ميلاً في الساعة. ما جعل الفكرة فريدة هو قدرة القطار على السير بهذه السرعة على السكة الموجودة وضمن حدود الإشارات الحالية. بعد أربع سنوات ومع ملايين الجنيهات من دافعي الضرائب وضع النموذج الأساسي في المتحف. لقد فشل المشروع لأن استخدام السكة الموجودة ونظم الإشارات الحالية يعني تطبيق تكنولوجيا عالية معقدة على بنية تحتية من العهد الڤيكتوري.

تخيل نفسك في مسابقة لحل الكلمات المتقاطعة. وسيحصل على جائزة من يصل إلى الإجابات الصحيحة أولاً. وهناك قاموس يمكنك من العمل بشكل أسرع. على الرغم من وجود طابور للحصول على هذا المصدر القيم وكنت الثاني في الترتيب. ترى هل يستحق الأمر أن تنتظر القاموس واضعاً في ذهنك انك لا تعلم بالضبط متى سيصل القاموس؟[167].

إنه فخ لأنه ومثل غودو فالقاموس مقدر له ألاّ يصل أبداً. عندما تجري هذه التجربة في المختبر سيكتشف المتنافسون بدون خلاف أنه وبعد طول الانتظار للمصدر القيم فأنهم لا يملكون سوى خيار الانتظار. ينطبق الشيء نفسه على القرارات المتعلقة بالمهن والوظائف والعلاقات. مع مرور الوقت يمكن أن يصبح من الصعوبة تغيير الاتجاه بسبب كل الإجراءات الطارئة التي فاجأتنا على مر الزمن[168].

يكمن الخطر في أننا نضطر للعبث بأنصاف الحلول. بدأت صناعة الطائرات حديثاً بتطوير صناعة الدفة في طائرات بوينغ 737. وقد ربط فشل عمل الدفة بحدوث كارثتين على الأقل لطائرات من طراز 737. وكما في طراز DC-10 من الجيل المبكر ذي الأرضيات وبوابات الأمتعة المثيرة للشك. السؤال هو هل ستعمل هذه التعديلات على تعديل التصميم وجعله أكثر أماناً؟ بعض خبراء الطيران يقولون بضرورة سحب كامل الأسطول. من الممكن أن يكونوا محقين فالنقطة هنا أنه عندما ينجز استثمار

كبير سينتهي بنا الأمر مضطرين للتعايش مع النتائج لوقت طويل.

صقل المؤسسات

تعبر قصة ڤال عن روح الوقوع في الفخ. إنها تبين كيف يمكن أن نصل إلى النقطة التي لم يعد لدينا فيها سوى طاقتنا الداخلية. ولكن ما الذي يدعم هذه الطاقة؟.

لقد رأينا في الفصل الثاني أن فهم الأمور يأتي من استراق النظر إلى الماضي. وإننا من خلال نظرتنا إلى الوراء نستطيع أن نرى أشياء مختلفة وفي أوقات مختلفة. وبكلمة أخرى، إن الماضي ليس موجوداً بالمعنى المادي للكلمة، ولكنه شيء نصنعه ثم نعيد صنعه في خيالنا.

قال بوانكاريه: إن المستقبل هو الماضي أتانا من باب آخر. ينطبق القول نفسه على الحاضر. فالماضي والحاضر يمتزجان كظلال راقصة. ولأننا نخلق الماضي لذلك لدينا القدرة على العيش في الحاضر.

نظرت ڤال إلى الوراء وقررت أن كل ما أرادته هو أن تصبح مصففة شعر. إن كل ما تعرفه الآن أن كل ما أرادته دوما يمكنها من العيش في فقرها الحالي. إن فقر ڤال في نظرها لا يعني الفشل وإنما النجاح. وظهر دفاعها عن نفسها في سلوكها تجاه بنائها الثمين. لقد أقنعت ڤال نفسها بأنه ليس هناك مكان

أفضل. والحقيقة أنه لعدم قدرتها على الانتقال فلذلك يعتبر هذا المكان هو الأفضل.

وبشكل مثير للاهتمام، تعكس نتائج دراسة اتجاهات الناس تجاه البقاء في وظيفة محددة قصة ڤال بوضوح. منطقياً يمكن أن نتوقع أننا مع الوقت سنضطر إلى البقاء بسبب حقوق التقاعد وما شابه. ولأن الحصول على عمل جديد يصبح أصعب كلما تقدم بنا العمر. ويظهر البحث أن الرغبة في البقاء تنمو وتصبح أقوى مع الوقت، في حين تصير الحاجة إلى البقاء أقل أهمية.

ما تقوله النتائج هنا هو أنه بسبب بقاءنا فإننا نقنع أنفسنا بأن ذلك ناتج عن رغبتنا في البقاء. وإذا كان هذا التخمين صحيحاً فذلك يعني أنه وبالرغم من أن الوقوع في الفخ ينتج عبر الزمن فإن الأمر سينتهي بنا إلى سجن أنفسنا. على سبيل المثال يمكن أن نتوقع أن المحامين الذين فشلوا في تحقيق مشاركة مستقرة سيبدون كما من الامتعاض تجاه شركتهم غير أن دراسة مسح لشركات القانون التعاونية أثبت أن العكس هو الصحيح. ما يسمى المساعدين المسنين كانوا راغبين في البقاء بوصفهم شركاء[169]. هذه النتائج تعني ببساطة أن عدداً من مساعدي المحامين الجيدين راضون بأن يبقوا مساعدين بقية حياتهم. الاحتمال الأكبر هو أن الهدف من الشراكة قد غاب عنهم لذلك فإنهم يحدثون أنفسهم بأنهم لم يريدوها أصلاً. أي

طريقة أفضل لتدعيم هذه القناعة سوى التعبير عن السعادة العارمة بها.

في الحقيقة، تشير الدلائل إلى أن الالتزام بقرار يمكن أن يكون الأعظم إذا كان هذا القرار غير قابل للإلغاء. وفي تجربة في أحد المتاجر (السوبرماركت) سمح للمستهلكين بالاختيار بين أن يحصلوا على قماش تنظيف على أساس التجربة أو كشراء نهائي. وقد أكد الذين اختاروا الشراء النهائي أنهم أحبوا الصنف أكثر من أولئك الذين اختاروا القماش على أساس التجربة[33].

ربما يوضح ذلك كيف أن الناس الذين يشترون منزلاً ثم يكتشفون أنه بحاجة إلى كثير من الإصلاحات المكلفة غالبا يسعدون في النهاية بما اشتروه، مقنعين أنفسهم والآخرين بأنهم لم يتمنوا أبدا العيش في مكان آخر.

وفي ظروف خاصة فإننا قد نتعود كتابة الخيالات في سبيل إغلاق الفجوة بين ظروف الماضي والحاضر. عندما يدرك ويلي لومان Willy Loman في قصة آرثر ميللر Arthur miller موت بائع death of a salesman قابليته للبذل والعطاء يخبر مديره كانت سنة 1928 عظيمة بالنسبة لي. فقد جنيت 170 دولاراً في الأسبوع من العمل بالسمسرة[170]. إن هذا لا معنى له، عندما بين مدير ويلي الأمر. أصر ويلي على ذلك. وبالمثل فإن الشخصية المعروفة بالعم توم Uncle Tom في قصص جون

مورتيمر John mortimer كانت لا تزال تحمل الكثير من الذكريات الحية. فقد كان العم توم يخبر زملاءه الأصغر سناً عن تلك الأيام عندما كانت القطعة النحاسية تختم بورقة ملصقة بشريط وردي يحمل اسمه. في الحقيقة فإن توم كان محامياً يائساً وقد توج حياته المهنية بخسارة قضية طلاق لا يمكن الدفاع عنها. إن استعادة الماضي كعصر ذهبي يجعل واقع توم ممكن الاحتمال.

بعيداً عبر طيف الماضي. يقبع الأشخاص المزهوون جالسين على كراسي الحمامات في منازلهم مقنعين أنفسهم بأنهم قد انتصروا في معارك الترافلجار Trafalgar ووترلو Waterloo والعلمين. نقول عنهم بأنهم مجانين. ولكن كم مرة يحصل ذلك لنا عندما ندعي الفضل بالنجاح، بأننا يجب أن نبتعد قليلاً عن أولئك غريبي الأطوار.

التشبث بالسارية

(هاملت يطفئ المشكاة. المسرح يبدو حالك الظلام).
(يتحول السواد إلى ضوء القمر . . .).
(المشهد الثالث من مسرحية موت غيلدنشترن وروزينكراتز)[11]

عندما أطفأت ڤال النور وقت إغلاق الصالون بات المكان حالك السواد. السواد الذي يتحول إلى يوم آخر من المواعيد وانتظار رنين الهاتف. المغزى من ذلك أن كل الأحداث تؤدي

إلى النهاية بطريقة أو بأخرى. في الحقيقة أن المشكلات العائلية التي كانت تسمع عنها ڤال سنة 1963 قد حُلت منذ زمن. لو نظرنا إلى المشكلات العائلية الحالية سنة 1963 لوجدنا أنها تبدو بعيدةً في المستقبل. يمكن أن تكون حلول سنة 1963 هي مشكلات اليوم. الزمن كان قبل وجود الصالون. في الخمسينيات كان محلاً لطيفاً. وسيأتي الوقت الذي لن يعود له وجود ولكن في ذلك الوقت؟

في ذلك الوقت، وقعت ڤال وبدون معنى في فخ عمل ميت. وعلى ما يبدو فإن الدورة الأبدية من الزبائن تحولت إلى خط جديد للعمل كمصففة شعر متنقلة. لماذا لا تتخلص من المكان الذي يستنزف دخلها ويحرمها من الفرص؟ لماذا لم تصبح مصففة شعر متنقلة تماماً؟

إن الحلاق بلا صالون مثل طبيب الأسنان بلا عيادة، والصناعي بلا مصنع.

إن الفخ الأخير هو هويتنا. الهوية تختلف عن الصورة. فالصورة هي كيف ينظر الآخرون إلينا، والهوية هي كيف ننظر نحن لأنفسنا. إن هويتنا شيء عزيز جداً علينا نتمسك به مهما كلفنا الأمر. لقد رأينا في القسم الأول كيف أن فريق مان غلتش Mann gulch للإطفاء قد تجاهلوا أمراً بإلقاء أدواتهم. وبدلاً من ذلك فقد مات غالبيتهم وهم يحاولون الهروب من اللهب مثقلين

بمعداتهم. لقد تمسكوا بمعداتهم كرمز لهويتهم. إن الأمر برمي معداتهم خلق لديهم أزمة هوية، لأنهم إذا تخلوا عن معداتهم فإنهم لن يكونوا رجال إطفاء. وإذا لم يكونوا رجال إطفاء فمن هم إذاً؟ بشكل مشابه، فإن لاعبي السيرك يفضلون القفز إلى الموت عن التمسك بالسلك لإنقاذ أنفسهم لأن السواري هي رمز لوجودهم[17].

انتهت مارغريت تاتشر سياسياً وهي متمسكة بالسارية التاتشرية. فبالرغم من أن ثورة الفلاحين كانت قد أشعلت بسبب الضريبة على الأشخاص فقد تجاهلت تاتشر الدرس التاريخي وأعادت نفس الإجراءات. عندما بدا واضحاً أن ضريبة الأشخاص كانت لعنة في القرن العشرين مثلما كانت عليه قبل حوالي 60 سنة فإن تاتشر ردت بنفس التعنت كالطائش ريتشارد الثاني. الرق سيبقى وسيبقى لا محال.

عندما أتى الوقت أخيراً لتدافع فيه تاتشر عن قيادتها السياسية اكتشفت أنها قد أوقعت نفسها في الفخ. لقد تعالت كثيراً على رأي الرعية بذلك وأحست بأنها غير قادرة على النزول بسهولة إلى مقاهي الشاي العامة وأن تشاهد وهي تبحث في حقيبة يدها عن ثمن فنجان شاي في مطلع الأزمة. ولكن كان الوقت قد فات.

انتهى الأمر بكثير من مصففي الشعر كما انتهت ڤال لأنهم كانوا غير قادرين على فعل أي شيء آخر سوى قص شعر

الآخرين. فقد أصبحوا فقراء متمسكين بأمشاطهم بينما بدأ أمثالهم المعاصرين بكسب الفرص والامتيازات وما شابهها. وبشكل مشابه رفض بعض أطباء الأسنان أن يروا أن اكتساب الخبرة يعني إدارة عمل. إنهم يحاولون الإستمرار بالعمل بجد أكبر مندفعين من جراحة إلى أخرى في مجال طب الأسنان، إلى أن يقعوا ضحية جلطة قلبية أو يموتون وهم يقبضون على المجسات. وعلى النقيض من ذلك فقد أمسك الأطباء البيطريون بالخيط. فبعد الانهماك بالمعالجة السريرية الذي يستمر لعشر سنوات يأتي القرار يجب أن أجني بعض المال.

كل المؤسسات وبشكل متساو قادرة على التمسك بساريتها. عندما زال وبشكل مفاجئ الطلب على الآلات الحاسبة الميكانيكية، كان بإمكان فاسيت أن تمسك بالخيط عن طريق توسيع أعمال الطباعة بالآلة الكاتبة. إن الحاجة إلى الآلات الكاتبة كانت أكثر بثلاث مرات من الحاجة إلى الآلات الحاسبة الميكانيكية. رفض العاملون الأوامر لأن الشركة كانت غير قادرة على إنتاج ما يكفي. وبدلاً من ذلك باعت فاسيت الآلات الكاتبة المفيدة ومصانع فرش المكاتب. لا لشيء إلا للتعنت والتمسك بمجال العمل في مجال الآلات الحاسبة الميكانيكية[166].

الهياكل العظمية وخيوط العنكبوت

في أواخر الخمسينيات كانت مدينة لندن مختلفة عما هي عليه الآن:

> إذا وُجد المدير في مكتبه قبل العاشرة صباحاً فهذا يفترض أن البنك على وشك الإفلاس، والساعات الإدارية العادية في المدينة كانت من الحادية عشر صباحاً حتى الرابعة بعد الظهر. معظم الرسائل تنتقل باليد عبر ساحة مايل، فقط الرسائل الطارئة كانت ترسل بالتلغراف. كان المدراء يستطيعون بسهولة وضع سياراتهم تحت جدار لندن. كانوا يتناولون بعض الفاكهة قبل الغداء في مكان يجمعهم حيث يجلسون معاً، ويستهلكون وقت بعد الظهر بكوب من الشاي والبسكويت في أوان فضية[171].

كان ملاك التغيير رجلا دخيلا يدعى سيغموند وربرغ Siegmund warburg. وقد أرعبت تكتيكيات وربرغ المدينة. وفي لقاء معه في أواخر أيامه يقول:

> أتذكر أشخاصاً في بعض المنازل المحترمة قد تكلموا عني بكلام بذئ. هل تعرف هذا الصديق وربرغ؟ إنه يبدأ عمله في الساعة الثامنة صباحاً في المكتب. كأن ذلك شيء مدعاة للازدراء[172].

كسر وربرغ كل قواعد حسن التصرف ليخترق اتحاد الألمنيوم البريطاني مع TI-Reynolds كأول بادرة عدائية في

المدينة. كان شيئاً أبعد ما يكون عن السهولة واتحدت المدينة كلها ضد وربرغ، ولكنه أثبت قدرته على الاستمرار.

إن نصر وربرغ على غطرسة المدينة حوَّل جو المنافسة. استمر S.G.Warburg ليصبح البنك الأكثر تفوقاً في بريطانيا. وهكذا التأم الشرخ بين وربرغ والمدينة وفي ما بعد نصب كفارس. لم ير أحد الأخطاء بأوضح مما رآها وربرغ الذي قال:

> أن تكون مميزاً كعضو في المؤسسة البريطانية هو الشيء الأكثر خطورة الذي يمكن أن يحدث لنا. فالدخول في التنظيم ينطوي على الإغواء لتصبح كسولاً ومعتداً بنفسك[172].

بكلمات أخرى رأى وربرغ أن التنظيم لا يعني الفاعلية.

نشر لقاء وربرغ في سنة 1980، وفي منتصف الثمانينيات اشترى وربرغ اثنين من الشركات المنهارة وشركة استثمار أموال وسط توقعات حدوث تضخم وتحطيم للأسعار، وهو ما عرف باسم big bang، إن روح الشعب التي ينتمي إليها روي وبيت مان (إحدى الشركتين المنهارتين) تعاملا بعدم راحة مع أسلوب وربرغ القائم على الجدارة. وبالنتيجة فإن الديناميكية والإصرار التي ميزت ثقافة المؤسسات كانت حمقاء. تضخم البنك وفي سنة 1995 سقط أساس التكاليف غير المدعوم في أزمة كلفت وربرغ استقلاله.

النقطة هي أنه لا يهم إن كان صالون حلاقة أو مصرفاً تجارياً متفوقاً فأسباب السقوط موجودة. يجب ألاّ تكون فقط الهياكل المعلقة في خزائننا هي التي تقلقنا فحسب، ولكن كذلك الهياكل التي تجلس على الكراسي في الغرف الخشبية معلقة بمتاهة من خيوط العنكبوت. لنكن أكثر تحديداً. ليس الفساد هو ما يسبب الأذى والضرر إنما فشلنا في رؤية أنفسنا ومؤسساتنا لما ستؤول إليه. لقد أمضينا هنا زمناً طويلاً. من الممكن أن يحزننا العمر، ولكن السنوات هي التي تحكم.

دعونا نذهب.

الفصل الثاني عشر

فن اتخاذ القرار

جيفز... لقد أثبت مشروعك إخفاقه التام.
قد يبدو الأمر بالتأكيد كما لو أن الأمور لم تنظم
تماماً كما توقعنا يا سيدي (وودهاوس، رايت هو، جيفز)

إن كتابة هذا الكتاب تشبه، حتى الآن، رفع غطاء السيارة والإشارة إلى داخل المحرك والقول: مشكلتك هنا . على أي حال، هناك فرق كبير بين اتخاذ القرار وإصلاح محرك سيارة. لابد أن تكون هناك طريقة لتثبيت محرك ولكن الهدف من هذا الكتاب كان ومازال اقتراح أن فن اتخاذ القرار هو نفاذ البصيرة وليس وصفة طبية. بالإضافة لذلك، فإن النية كانت إظهار أن القوة الحقيقية هي قابلية الإحساس بالشك وعدم اليقين، وإحساس بالأخطار والمجازفات التي تحيط بنا، ووعي لحدود قدراتنا على ممارسة السيطرة والتنبؤ بالمستقبل. إذاً ما الذي نستطيع أن نتعلمه من الأخطاء والحالات الفاشلة الموصوفة في الفصول السابقة؟

الارتقاء إلى مستوى الأحداث

عندما قارب هذا الكتاب على الاكتمال التقطت رواية إيملي برونتي مرتفعات وذرينغ Wutherin Heights، وبقراءتي عن بيت الثلج، وشبح كاثرين دهشت لدرجة كبيرة لملاحظتي أن الكتابة الأولية قبل الطبع قد كتبت يدويا دون الاعتماد على الكمبيوتر وبرنامج معالجة النصوص.

لقد هلك فريق إطفاء مان جلتش Mann Gulch لأنهم رفضوا ترك معداتهم. ونحن كمتخذي قرار، فإننا نقترب من نفس الخطر. تؤكد كتبنا على وسائل التحليل واستخدام الكمبيوتر. ولكن نادراً ما نرى انعكاس ذلك علينا. ويرد هنا ذكر الملكة إليزابيث الأولى وهي ممددة على فراش الموت:

> في تلك الأثناء، في غرفة نوم داخلية، جلس السكرتير يكتب وحيداً على طاولته. كلُ النهايات كانت متوقعة من قبل، وكل شيء كان معداً، لم يبق سوى لمسات نهائية. عندما تحركت اليد، استرسل العقل أيضاً، مترنحاً بحزن حول ضعف الكائنات البشرية المنفعلة، يعكس... بوضوح تام ما يمكن أن تجلبه الساعات حتى في ذلك الوقت[173].

لاحظ ما يحدث هنا. موت الملكة حدث بالغ الأهمية ولكن ليس هناك أزمات. قد تسير الأمور بشكل بطيء ولكن لا يوجد أي شيء متروك للصدفة. كل شيء في مكانه، كل

الأحداث كان متنبأ بها وما زال هناك وقت للتشاور ملياً والتجهيز للأحداث.

أنا لا أقترح أن يرجع متخذو القرار إلى عصر ضوء الشمعة، حيث الحظائر والمراسيل على ظهور الخيل. ما أقصده هنا أن التأمل هو المفتاح للحصول على المعرفة.

تتكلم التوراة عن أربعة أبناء: أحدهم حكيم والآخر بعكسه تماماً، وأحدهم بسيط والآخر لا يعرف حتى كيف يطرح سؤالا[174]. الابن الأول وهو الحكيم يجب أن يكون جيداً في اتخاذ القرارات. أما الابن الآخر والذي هو عكسه قد يمتلك ميزة المرونة والإبداع. الابن البسيط قد يبرهن على الحزم والشدة. المشكلة الحقيقية هو الابن الذي لا يعرف كيف يسأل سؤالاً.

إن فن اتخاذ القرار هو معرفة السؤال الواجب طرحه.

إن طرح الأسئلة مهم، ولكن الأكثر أهمية هو طرح الأسئلة المناسبة.

منذ عمر مبكر نشجع على أن نسأل / لماذا / حيث يساعدنا ذلك على الإحساس بالأحداث، والارتقاء فعلاً إلى مستواها، ذلك هو التمييز بين الشجر والخشب، يجب أيضاً أن نسأل / ماذا /. نحن نعرف لماذا أغلقت كثير من البارات الريفية ومكاتب البريد، والبنوك والمحلات، ولكن ما هي القوى الأكبر

التي تسير الأحداث؟ قد تكون الاندماجات في صناعة الخدمات المالية مؤخراً هي آخر مشهد في المسرحية لإخراج القوى التي ولدتها أزمة تحطيم الأسعار التي تسمى Big Bang سنة 1986.

نتعرض جميعنا لخطر الفشل في الارتقاء إلى مستوى الحدث عند مواجهة موقف غير سابق. يكمن الخطر في أننا نثبت أحكامنا في الماضي ونفشل في رؤية كيف تطور أو كيف سيتطور الموقف. إن الارتقاء إلى مستوى الأحداث يعني أن نسأل:

ماذا يعني كل ذلك؟

قال السير إدوارد جري Sir Edward Grey عندما قامت الحرب العالمية الأولى: إن الأنوار تنتشر في كل أوروبا.

الخطوة الثانية هي ملاءمة التصرف والتفكير مع الموقف. إن هذا ما فشلت البورصةفي عمله بشكل خاص في توروس. لقد فشل الذين يقودون المجازفة في فهم أن توروس كانت أكبر من البورصة. قال عضو في المجموعة المراقبة:

> هناك الكثير من المشاريع الكبيرة والمعقدة. وهذا لا يعني عدم القيام بها ولكن يجب أن تفكر. إنها كبيرة ومعقدة ويجب أن نعمل بجهد كبير حتى النهاية. بيد أنه لم يكن هناك إحساس بأن توروس كانت تحت السيطرة[89].

الخطوة الثانية بعد تقدير مستوى الأحداث، هي تقرير

كيفية الاستجابة. إننا عادة كمتخذي قرار نمطر برؤى متضاربة عمّا يجب عمله. وأكثر من ذلك، هناك دائماً خطر أن أصحاب الصوت الأعلى ينجحون بغض النظر عن جدارة قضيتهم. سؤال آخر يجب أن يُطرح هو:

ما هي قوة النقاش؟[77]

كان المؤلف المسرحي آرثر ميلر Arthur Miller يسأل عادة ماذا كان في داخل الحقائب التي يحملها ويلي لومان Willie Loman في مسرحية موت البائع. ماذا كان يبيع؟ هل كانت نماذج من حبال، ملاعق، طعام كلاب، أو ماذا؟ أجاب ميلر[170]: كان يبيع نفسه. سؤال آخر مهم هو:

ما هي القوى العاطفية التي تدفع القرار؟[77]

يزعم علم القرار أننا نستطيع أن نعمل متجردين عن العاطفة مثل الكمبيوتر. وعلى العكس يتربص فن اتخاذ القرار بتمييز محتويات الحقائب وهذا هو تأثير القوى العاطفية. مهما كانت خطط عملنا، أوراق الموقع، والأمور الأخرى جميعها تحتوينا بشكلٍ غير محدود، وأكثر من ذلك، نحن بحاجة لمعرفة ما هي هذه القوى. ولأي درجة كان القرار المشؤوم الذي اتخذه ماك دونالدز بأن يقاضي من أجل الطعن متأثراً بالاعتبارات السياسية، ولأي درجة كان متأثراً بالأذى الشخصي؟

كل القرارات تقريباً تتطلب منا استطلاع المستقبل. لقد

زودنا العلم والرياضيات بوسائل معقدة للتنبؤ. وبالمقابل فإن فن اتخاذ القرار لا يقف ضد حتمية العلم ولكنه يأخذها بمحمل بين الشك والمعرفة مهما كانت نظريتهما العلمية، فكل التوقعات في النهاية هي تخمينات.

و أكثر من ذلك، فإن تخميناتنا هي في العادة أماني. لم يكن هنالك شيء في تاريخ مشروع توروس يبرر التفاؤل المعتاد للفريق التقني في التكهن بمواعيد الإنهاء لمراحل كثيرة من المشروع. السؤال هو ما الذي يجعلك تعتقد أن شيئاً معيناً سيحدث؟ لم يسأل أحد ما الذي جعل منظمي معرض 86 يعتقدون أن كل رجل وامرأة وطفل في كندا سيزور المعرض.

من المفيد عند تقييم التقدم الذي أحرزه أي مشروع اختبار ما تم تحقيقه. أيضاً هناك سؤال له نفس الأهمية هو:

ما العمل المتبقي للقيام به؟

أحد الأخطاء في بناء توروس كان الرغبة في التركيز على التقدم بشكل منفصل عن اعتبار التحديات المتبقية. الخطوة التالية هي تحليل ما إذا كان بالإمكان إتمام المشروع ضمن برنامج زمني وميزانية مقبولين؛ وما إذا كان يستحق الإنهاء وما هي الأخطاء المرتبطة به.

على كل فإن مثل هذه التحليلات تفيد فقط عندما تكون موضوعية إلى أقصى حد. وإن احتمال أن تضغط المصالح

الخاصة لتؤدي إلى تقييمات متشائمة للتوقعات موجود دائما. ومن حيث الحكم على قيمة مثل تلك التحليلات فإن مسالة التأليف والتأثير على الاستنتاجات هي بنفس أهمية جودة العمل.

إذا لم يكن ممكناً الوصول للأهداف هل يمكن إعادة تصميم المشروع؟ لقد كانت فكرة اللواء هانكي صحيحة عندما بدأت تتضح نتائج حملة الدردنيل Dardanelles لقد أراد التزاماً صغيراً بإعادة النظر والتخطيط للمشروع، لربما كان التاريخ قد تغير لو أنه أصر على فكرته.

إن الكثير من فشل القرارات هو فشل في التخيل. يجب أن نقبل أن هؤلاء الذين مهمتهم هي الإجابة عن أسئلتنا قد يكونون حريصين على الحقيقة. إن المتطلبات دائماً تنتهي عملياً، كل المشاريع تقريباً ضمن الموعد المحدد، وكل المشاكل تحت السيطرة. تخيل إذا تغيرت الأدوار، ماذا ستقول لتحصل على ما تريد؟ إذا استطعت أن أسأل سؤالاً واحداً فقط سيكون:

> ما الذي يمكن أن يعرفه هذا الشخص بحيث يكون مهماً جداً لأن أعرفه أنا أيضاً؟

الكلب مفيد للحياة

إن الدرس الأول الذي نستخلصه من التصعيد هو أن الدخول بأزمة أسهل بكثير من الخروج منها. فمثلاً للقطط

شوارب تحميها من الوقوع في حفرة صغيرة جدا بالنسبة لحجمها. أما متخذي القرار فيجب أن يعتمدوا على تخيلهم. ليس المهم ماهية القرار بل المهم هو ماذا سيحصل. وبما أن كل الفهم الكلي يأتي من لمحة خلفية فإننا نستطيع أيضاً أن نستشرف المستقبل ونرى ما سيحصل قبل أن نتورط في دوامة معينة من التصرفات.

لقد كان جورج بول George Ball، وكيل وزارة الخارجية الأمريكية، على صواب عندما حذر الرئيس ليندون جونسون Lyndon Johnson من مخاطر التدخل في ڤيتنام:

> إن القرار الذي تواجهه الآن قرار حرج. فعندما تدخل أعداد كبيرة من القوات الأمريكية في مواجهة مباشرة سيتعرضون لإصابات شديدة في حرب لم يستعدوا لخوضها في أراض محاطة بدول غير متعاونة إن لم تكن معادية بشكلٍ كامل. وعندما نعاني من خسائر كبيرة، نكون قد بدأنا عملية يصعب الرجوع عنها. تورطنا سيكون كبيراً لدرجة أننا لن نستطيع ـ دون إذلال أمام العالم كله ـ التوقف دون تحقيق أهدافنا كاملة. ومن بين الاحتمالين أعتقد أن احتمال تحقيق الذل سيكون أكبر من تحقيق كامل أهدافنا، حتى ونكون قد دفعنا تكاليف باهظة جداً[175].

هذه المذكرة التنبؤية كان تاريخها 1 تموز/يوليو 1965.

الدرس المستخلص لمتخذي القرار هو أن نسأل أنفسنا قبل أن نتورط بأي شيء:

ما الذي سنتورط به؟

الأبحاث التي أجراها علماء النفس حول حوادث عمليات الطيران للحاملات النووية تظهر أن الناس الناجين في المواقف الخطرة ينجحون لأن عقيدتهم في الحياة هي عدم التورط في شيء قبل التأكد أولاً من وجود سبيل للخروج[17]. إنه أسلوب جيد لتجنب أخطار تصعيد الأحداث. ربما لا نعرف ماذا يخبئ لنا المستقبل ولكننا نستطيع على الأقل أن نتحقق من وجود مخرج إذا ما ساءت الأمور. وبالكلمات المستخدمة في صناعة الطيران يستحسن أن نتذكر أن:

الإقلاع اختياري، الهبوط إجباري.

لقد رأى پول الخطر لأنه فكر للمستقبل. بالمقابل فإن معظم الوقت يكون تفكيرنا مجرد رد فعل، مرتبط بالوقت والمكان الآنيين. مثل الرجل الذي قفز عن بناء من عشرين طابقاً وعندما وصل إلى الطابق العاشر تمتم، لا بأس حتى الآن[176].

من الواضح أننا لا نستطيع أن ندرك كل نتائج تصرفاتنا. ولكن ما نستطيع فعله هو استخدام مخيلتنا. لأول وهلة، تؤدي القوة لقطع خيارات الأطراف الأخرى. المشكلة هي أنها تقطع

خياراتك أنت أيضاً، لأنه عندما تطبق القوة لا يجدي الإقناع. لماذا لا نجرب الإقناع أولاً إن كانت الظروف تسمح؟

إن الوقت المناسب للانسحاب من إجراء ما هو عندما نتأكد من عدم إمكانية تحقيق التوقعات. من الواضح أنه ربما يكون منطقياً أن نستمر لفترة وأن نستدعي معونة إضافية لمنح التجربة فرصة للنجاح ولكن ليس عندما يصبح واضحاً أن الاستمرار بلا جدوى. تستطيع سيناريوهات التصعيد أن تظهر أننا في ورطة وأنه يوجد دائماً أمل في تغيير مجرى الأحداث. ما نحتاجه هو:

حقائق، ليس تفاؤلاً.

إذا أدى قرار ما إلى نتائج سيئة فيجب على أحد ما أن يحلل ما إذا كان بالإمكان الوصول للتوقعات أم لا. هذه كانت إحدى الأخطاء في فيتنام، حيث واصلت الحكومة ضخ القوات دون إدراك، فهم بحكم الخبرة كانوا يقاتلون بحرب لا يمكن الفوز بها. فمثلاً، كان جزء من استراتيجية الجيش تقوم على تفجير الطرق من أجل تعقيد الاتصالات بين القوى المعادية. ولكن الطرق كانت سيئة جداً لدرجة أن تفجيرها لم يؤد إلى فوارق تذكر. عندما قام بيتر روليتز بإلقاء نظرة قريبة على توروس لاحظ أنه لا يوجد أمل بتحقيق التوقعات. وبعد ذلك عندما قام من نفس الموقع فرد من مجموعة الرقابة الخاصة بتوروس برسم مجموعة مخططات بيانية ويرى أن التسليم لا

يتوافق مع الحقائق واكتشف أن التسليم يمكن أن يكون في اللانهاية ! حتى عندما بدأت الخطوط البيانية بالالتقاء أظهرت التسليم في سنة 1995 ـ أي أنه بعيد جداً عن التاريخ الرسمي النهائي في منتصف سنة 1991 [89].

هناك احتمال آخر للحد من آثار التصعيد هو وضع حدود للتورط. والأمر المهم هو التمسك بها. هناك دائماً إغراء أعطها أسبوعاً آخر أو إضافة مبلغاً آخر للتمويل.

فيما يتعلق بولعنا النفسي بالتكاليف السابقة فهناك قول في لعبة البوكر:

إذا كانت الأوراق ليست لصالحك، انسحب.

لا يهم مقدار ارتفاع الأرباح، المنطق الذي لا يمكن الهروب منه هو: إذا كانت الأوراق ليست لصالحك فإن الإصرار سيزيد الأمور سوءاً.

كذابون يخدمون الحقيقة

يعتقد متخذو القرار أن القوة مرتبطة بمن يملك معلومات أكثر. تستطيع المعلومات أن تؤثر أيضاً في قدرتنا على اتخاذ القرار، كما تؤثر الكحول في قدرتنا على قيادة السيارة. بالتحديد، تظهر أبحاث أجراها علماء نفس أنه كلما زادت معلوماتنا، زادت ثقتنا بها. مع ذلك فإنه كلما زادت المعلومات

التي نتخلص منها كلما زادت احتمالية فقدان أثر الحقيقة بسبب الاضطراب المطلق.

مع أنه قد يكون من الخطر تبسيط الأمور، ولكنه من الخطر أيضاً عدم التبسيط. إحدى التكنولوجيات هي التوقف والتساؤل:

ماذا يعني كل هذا؟

مثلما يدرك المحامون في المحاكم العليا أن كثيراً من القضايا القانونية التي تبدو معقدة تدور حول نقطة واحدة، فإن بإمكانك تخفيض مخاطر التشوش بالبحث عن الفكرة البسيطة المختبئة بين فوضى المعلومات. فنحن مثلا نستطيع أن نتصفح كميات كبيرة من المعلومات الاقتصادية ولكن المشكلة قد تخلص إلى المعادلة التالية: وارد: 100000 جنيه، صادر: 110000 جنيه. عندما تبدو الأمور بهذا الشكل فإننا نعرف فوراً ما هي المشكلة !

مع أن المعرفة مصدر قوة، ولكن الأكثر أهمية هو:

السيطرة التامة ليست بالحصول على المعلومات الأكثر ولكن بادراك حدود كل معلومة.

إن الإحساس بحدود المعلومة هو بشكلٍ كبير مسألة موقف وتوقعات. فالعلم هو البحث عن الحقيقة. حسب هذه النظرية تكون المعلومة إما صحيحة وإما خاطئة . بالمقابل فإن فن اتخاذ القرار هو رؤية المعلومة ككذابين في خدمة الحقيقة[49] .

الكذاب الأكثر إقناعاً هو الذي يذكر معلومات غير متناقضة، الذي يجذب فيها. إنها تجعلنا نشعر أننا نسيطر بشكل كامل لأنها تبدو أكيدة. إن ما يهم هو ما تخفيه معلومتنا لا ما تبديه. ويعتبر من المخاطرة اعتماد المعلومات الممكن جمعها ومعالجتها عبر الآلات فقط. ومع أننا نستطيع أن ننوع طرق عمل برامج الكمبيوتر، فإن كل ما نفعله هو تنويع ما تسمح لنا به البرنامج وننسى كل شيء آخر[64].

إن العامل الأساسي في تقليل المخاطر هو استشارة عدة مصادر للمعلومات. قد تشير المخططات والرسومات البيانية التي يعدها الكمبيوتر إلى أن مشروع بناء قد انزلق بمقدار 10٪. هل يعني ذلك وجود مشكلة؟ افترض أنك تزور الموقع وتجد العمل في تقدم. هل يبدو المشروع منظماً بشكل جيد؟ هل يبدو طاقم العمل يعمل بحماسة وإتقان؟و متى يعتقدون أن العمل سيتم إنجازه؟ ومثل ذلك، بالإضافة إلى قراءة تقرير مطمئن أعده رئيس قسم حول ممارسات سلامة الغذاء في محطة خدمة سيارات، بإمكانك تناول الفطور هناك في صباح أحد الأيام وملاحظة كيفية قلي البيض.

نزهة على الطريق البري

لتتعلم شيئاً جديداً عن الموسيقى اشتر قرصاً مضغوطاً لمؤلف موسيقي غير مشهور. نفس الأسلوب يطبق على

معطيات اتخاذ القرار. مع أن الإحساس بالهدف هو عادة شيء جيد إلا أن هناك شيئاً إيجابياً في توسيع الرؤية بشكل عشوائي. إن الرسومات على الجدران في المراحيض تدل على المؤسسة والعاملين فيها. إن ما يعرف بقنوات الصحافة تطرح وجهة نظر مختلفة للحياة. تماماً مثل ما يحتويه بار منظره الخارجي غير مغر. حتى ضجة شاحنة بيع المثلجات قد تكون دليلاً إلى لمحة إدراك عميق. إن فوائد مثل هذا النوع من التمارين قد لا تلحظ بشكل مباشر ولكن في يوم ما سيكون لها معنى. إذا صدف وحصلت على عمل في صناعة الموسيقى قد تتذكر لحناً سمعته يدوي من نافذة علوية خلال نزهة في أحد الشوارع الفقيرة...

هناك شائعةٌ تحوم

الإشاعة هي مصدر مهم للمعلومات، عادة ما يتم تجاهلها على اعتبار أنها غير حقيقية، بالتحديد لأنها معلومة لا يمكن الوثوق فيها. إن وجود الإشاعة هو المثير للاهتمام أكثر من محتواها. مع أنه كان هناك عدة أنواع من الإشاعات في الشهور الأخيرة من وجود BBCI فقد دلت كلها على نفس النتيجة. ذلك أنه ليست الـ BCCI التي تحتوي على تفاحة أو تفاحتين فاسدتين ولكن البرميل كله كان متعفناً.

تتميز الإشاعة بأنها تعكس علاقة حميمة مع الواقع أكثر من المعلومات المعالجة آلياً. خلال الأسبوعين الأخيرين من

وجود شركة بارينغز، وحسب مطبوعات الكمبيوتر كانت أرباح ليسون تزداد بشكل مضطرد. ومع ذلك كانت مراكز الاستثمار المشهورة تحذر عملاءها من اعتماد بارينغز كبديل بسبب الشائعات التي تحوم في الأسواق المالية للشرق الأقصى، والتي ترى إمكانية التعرض لخطر هائل.

المتضادات

التوقعات هي وقائع قوية.

رأينا في الفصل الأول أن التوقعات تصبح حقائق. بإمكاننا تخفيض خطر الخضوع لصافي معلوماتنا بتذكير أنفسنا أن ما نعرفه ونعتقد أنه صحيح هو بالتحديد نظرة جزئية للواقع. نستطيع تخفيض خطر الإغواء عن طريق موازنة المتضادات. عندما يعتمد القرار بشكل رئيسي على التحليلات انتبه بشكل خاص لما تقوله الخبرة والفطرة. قد تبدي التحليلات أن خطر الإصابة بتسمم الطعام من البيض ضئيل جداً. ولكن ماذا ستشعر حيال إطعام طفلك حلوى مصنوعة من بيض نيء؟

عندما يعتمد القرار على الحدس انتبه بشكل خاص لصرامة التحليلات. كانت تلك غلطة حملة الدردنيل. مع أن فكرة القصف البحري كانت فكرة ذكية، ولكن تنفيذها لم يتم. وبالمثل، عندما تكون المتشابهات أكيدة ابحث عن الفروق. وبالعكس، عندما تكون الفروق مهمة ابحث عن نقاط المقارنة.

وبالمناسبة، إذا قارنت بين تصرفين، ووجدت أنهما متكافئان فعلياً، قد يكون من الحكمة الأخذ بالخيار الأقرب لحدسك عندما تحس بشيء ما.

الموضوع المهم في هذا الكتاب هو أن كل شيء موجود في حالة ثابتة من التغير والتحول المستمر، إلى الأبد. ولتجنب الوقوع في المصيدة لا بد أن تتعمق بصيرتنا في الماضي. ابدأ من الافتراض بأن كل شيء يجب أن يكون قد تغير. في ملاحظة كيفية تغير الأمور، انتبه بشكل خاص إلى التغيرات الصغيرة، التي تبدو أنها تغيير تافه جداً في الشكل. قد يدل التطور الضئيل جدا على تغير عميق لا يتضح فوراً.

المثلثات هي طريقة جيدة لاختبار درجة موثوقية معلومات شخص ما. هي فعالة عند وجود ثلاثة مصادر مختلفة للمعلومات تؤدي جميعها لنفس النتيجة. على كلٍ هناك تحذير مهم جداً، وهو أن كل شيء قد يشير إلى نفس الاتجاه بسبب ما اخترت أن ترى وتسمع في عقلك الباطن.

الحكم الجيد بشكلٍ عام هو نتيجة الخبرة. والخبرة بشكل عام هي نتيجة الحكم الخطأ[78].

قد تشير كل معلوماتنا إلى نفس الاستنتاج، ولكن ماذا تقول الخبرة؟ تعلمنا الخبرة أن ما يبدو سهلاً نظرياً قد يكون صعباً أو حتى مستحيلاً عملياً. تخيل كراڤاناً ضخماً محمولاً

على ناقلة سيارات ضخمة. ويبلغ عرض الحمولة 10 أقدام. نظرياً يمكن تمريرها عبر بوابة عرضها 10 أقدام و3 بوصات. وبالرغم من ذلك لن يحاول أي مهندس خبير فعل ذلك.

كان ذلك هو الخطأ في قرار استخدام حملة برمجية لقيادة توروس. يبدو القرار معقولا على الورق بأنه سيمكن من الوصول إلى البرنامج الزمني الطموح عن طريق إضافة بعض الفاعلية. ولكن الخبرة والحدس لم يوافقا: لقد عملت في تصميم البرامج لمدة 25 سنة ولذا لابد أن يتكون لديك شعور معين.

وتعلمنا الخبرة بالصدفة أن ما هو مستحيل نظرياً يمكن الوصول إليه عملياً. نظرياً لا تستطيع آلات غزل معينة أن تتعامل مع القطن الرديء. ولكن من الناحية العملية تستطيع أن تنتج نسيجاً مقبولاً.

هنالك قول إن الخبرة قد تصبح فخاً إن هي أدت إلى تفكير جامد. ولكن التفكير الجامد نادراً ما يبعث على الحكم الجيد لأنه لا يقبل الشك. وعلى العكس فالحكمة هي مزيج من الخبرة والفضول والتواضع واحترام اعتقادات وملاحظات الآخرين. ربما كان بالإمكان تجنب اصطدام طائرة التينريف لو تصرف الطيار بشكل مختلف. لقد كان معروفاً بأنه ديكتاتور لا يقبل أي تعديل من المساعدين. قد يكون هذا أحد الأسباب

التي منعت مساعد الطيار من الكلام مع أنه كان تقريباً متأكداً أن الطيار قد ارتكب خطأ.

انظر بتمعن وانظر مرتين

تؤدي القرارات إلى الخلل عندما تنجلي الافتراضات. مع ذلك، فإن من المستحيل تجنب الافتراضات عند اتخاذ القرار. إن ما يسبب الضرر ليس وضع الفرضيات بقدر وهم التحكم، والاعتقاد بأننا لن نفشل.

الخطر الأول هو أننا ننسى أننا نضع فرضيات. إننا نشعل غلاية الماء ونفترض بشكل أوتوماتيكي أنها ستسخن الماء. عندما قال ضباط الجيش أن باستطاعة قوة غزو خليج الخنازير Bay of Bigs الاختباء في الكهوف، افترض الرئيس كنيدي ومستشاروه بشكل أوتوماتيكي أن الكهوف قريبة من الشاطئ.

يمكن التحقق من الفرضيات عن طريق تحليل المعلومات حسب الفئات التالية[177]:

- معروف
- غير واضح
- مفترض

بشكلٍ عام، كلما قلت الافتراضات كان ذلك أفضل. تخيل القرار كأنه عربة تكديس فيها أوان فخارية. كل فرضية تمثل أخدوداً تحزه دواليب العربة في طريق النجاح. الخطر

الثاني هو ثقتنا الكبيرة في فعاليتنا لدرجة أن نستهين بكل الأخطار والمصاعب التي قد تواجهنا مستقبلاً. نحن نعرف أن نجاح مشروع معين يعتمد على الحصول على، ولنقل، عشر زبائن لتوقيع عقود خلال مدة ثلاثة أشهر. نحن نعرف أن أربعة مؤسسات قد أبدت اهتمامها سابقاً. من السهل المبالغة في الاستنتاج من هذا الاهتمام ونسيان أن كل شيء يعتمد على الحصول على ما لا يقل عن عشر مؤسسات كبداية متواضعة، خلال كل إجراءات القرار وإلزام نفسها بتعهد كبير خلال برنامج زمني قصير. مثل هذه القرارات تعتبر صيحة حقيقية حيث يوجد احتمال صغير جداً للفشل.

السؤال الذي يلزم أن نسأله لأنفسنا هو، ما الذي يجعلنا نعتقد أننا نستطيع النجاح في التحدي، أهو نوع من التفاؤل المفرط؟

بيد أنه من فئات المعلومات الثلاث:

المعلومات الأشد خطورة هي المعطيات.

عادة ما تستظل الافتراضات بالحقيقة. عندما يصل شيء ما إلى درجة الحقيقة فإن الأمر يشبه وضع غطاء على ضحية حادث يفترض موتها. لن يقوم أحد برفع الغطاء ثانية. هذا ما حصل بالضبط في قضية طائرة DC10. حالما طبع التقرير مؤكداً أن التحسينات المطلوبة قد تمت، لم يفكر أحد بـ رفع الغطاء

والتحقق. إذا كان هناك شعار لاتخاذ القرار فهو الشك في أكثر شيء نثق فيه .

زعيق البط

موضوع آخر مهم من مواضيع هذا الكتاب هو ما نسميه بالواقع الذي يظهر عادة كنتيجة عن المفاوضات. بمعنى آخر هي خرافة. توحي فكرة الخرافة أن ما يبدو صخرة قاسية بشكل أكيد، مثل صميم أفكار المنافسة، هو بشكل أساسي خيال. ومن المهم أن نتذكر أيضاً أن ما قد يبدو التصرف الأمثل قد يعود إلى لباقة سياسية أكثر من جدارة في جوهر القضية.

من الآمن أن نتخيل الخرافات المسيطرة ومن ثم الخرافات المنافسة كما في زعيق البط من أكشاكها في القرن الثامن عشر. تذكر أن كل الخرافات هي صحيحة جزئياً. ما يجب أن يشغل اهتمامنا هو الجزء غير الصحيح. وأكثر من ذلك، إن حقيقة أن كل شخص يفعل شيئاً لا تجعله بالضرورة يفعل الشيء المناسب. لقد شكل أصحاب الحانات الذين احتفظوا بمشروبهم المصنوع يدوياً ونار الفحم خلال فترة التحديث في أواخر الستينيات شكلوا سوقا خاصة بهم. وبشكلٍ مماثل، فقد وقف وسطاء كازنوڤا Cazenove تقريباً منعزلين عن الظاهرة الهستيرية في المدينة في السعي لفتح التجارة. ولقد شكك المحللون في بقائهم مستقلين لفترة طويلة. ولقد قرر الشركاء، على أي حال،

أنه سيكون هناك سوق للاستشارات المستقلة حقا. لقد أثبت الزمن صحة قرارهم. وحديثاً عندما كانت بنوك الحوالات البريطانية مشغولة بالمساهمة في الاعتقاد السائد أن المستقبل لبيوت الاستثمار المتكاملة مثل باركليز Barclays و BZW، ليويدز Lioyds TSB التي ركزت بشكلٍ مدروس على العمل الفاتر النشاط للبنوك الأهلية وحققت فائدة جيدة في النهاية.

تعتبر أهمية القوى السياسية على نفس القدر من أهمية اختبار الدوافع العاطفية في تأثيرها على القرار. القوة والفائدة الشخصية تقريباً مرتبطان بشكلٍ لا يتغير. يتحدث الأطباء عن طبيعة العناية بالمريض في الوقت الذي يقصدون فيه ماذا نستفيد نحن؟ ويتحدث المحامون عن المصلحة العامة في حين أن ما يهمهم حقا هو حماية امتيازات المهنة. السؤال الحرج في التعرف على الحقوق المحفوظة هو:

من المستفيد؟

تعمم الخرافات بشكلٍ غير محدود بواسطة الناس. أفضل طريقة للتعامل مع الأفكار المتسرعة هي تركها تعرض نفسها عن طريق طرح الأسئلة. بمعنى آخر:

بدلاً من القول للآخرين أنهم مخطئون، دعهم يشرحون لماذا يظنون أنهم على صواب.

هذا يعني، أن متخذي القرار هم عادة رجال ونساء شرفاء

يحاولون بذل أقصى جهودهم لتجنب الأخطاء. في فضيحة الدردنيل كانت لفيشر مكاسب ما من معارضة خطة الاعتماد على السفن لوحدها. وكان خطأ اسكويث الأول هو الفشل في السماع والتحقق من منطقية جدال فيشر. الخطأ الثاني كان قمع المعارضة. ونحن نعلم أن المعارضة هي عمل. وبإمكان المعارضة أن تعين على اتخاذ قرار جيد لأنها تمكن من المشاركة في تخيل المنظور العام، والتحقق من المخاطر والأخذ في الاعتبار خيارات التصرفات الأخرى.

في الحقيقة، عندما يصل الأمر إلى مناقشات الرئاسة قد يكون هناك شيء يجب قوله حول ضرورة تنشيط المعارضة. أحد العوامل التي ميزت التعامل مع هجمات الصواريخ الكوبية كانت تقسيم متخذي القرار إلى مجموعتين لدراسة الخيارات مع كل مجموعة ثم التصرف مثل طريقة المحامين الشيطانية في تحدي توصيات المجموعة الأخرى.

شراء قص والصق

تذكر، العقلانية ليست مرشداً ولكنها إنجاز. عندما يصل الأمر إلى الإقناع:

نحن جميعاً بائعو سيارات مستعملة.

وأكثر من ذلك، العربات التي نعدها، وهي، تصريحات الضمان، أوراق المركز، خطط العمل وما شابه ذلك، تحضير

الأفكار المنطقية لاتخاذ أفضل قرار تمثيل لها مثل عملية قص والصق . قص والصق هي سيارات تم تجميعها من سيارات محطمة بحوادث سير. إنها تبدو بشكل مقبول ولكنها خطرة جدا لأنها سوف تتحول إلى كتلة منكمشة في حالة الصدام.

إن فن اتخاذ القرار هو الإحساس بمواقع التلاقي. والمكان الذي يجب الإمعان فيه هو نقاط التلاقي ضمن العائد والتكلفة. المنطقية في الدمج بين برايس واترهاوس وكوبرس وبين ليبراند Price Waterhouse Coopers & Lybrand تبدو بدون شك متقنة جدا على الورق. ولكن بعد عدة شهور فقط على طريق الدمج اصطدمت المنظمة الجديدة المعروفة باسم PWC بالواقع وأجبرت على الاستغناء عن 10٪من شركائها البريطانيين عندما اكتشفت أن التكاليف كانت أعلى من المتوقع والأرباح أقل بكثير مما كان موعوداً.

الثروة تفضل الشجعان

إن ما يجعلنا نضطرب عادة هو ليس المشكلة بحد ذاتها ولكن طريقة تعاملنا معها. وبالتحديد أكثر، اتخاذنا للقرار يعكس عادة فكرتنا المبدئية. وهذا يجعلنا نعمل ضمن إطار مسبق مع أن خطوة التفكير الثانية هي خارج ذلك الإطار. تخيل طفلاً يرفض أن يأكل. أول تفكير لإقناع الطفل سيكون بالكلام، وعندما يفشل ذلك، يطبق الوالدان المنزعجان المزيد من نفس

الطريقة ربما بعرض جائزة مقابل التعاون، وحتى بتعنيف الطفل حتى يأكل. وما يحصل بالطبع هو أن الطفل يتعلم أن رفض الأكل هو طريقة جيدة لجلب الانتباه. بالمقابل، تفكير الخطوة الثانية يكون بتغيير اللعبة برفع الطعام.

إن بإمكان تفكير الخطوة الثانية (الثانوي) على ما يبدو أن يحل المشاكل المعقدة مع أنه للوهلة الأولى يدعو عادة إلى فعل أشياء غبية وربما انتحارية. مثلاً، وقعت قلعة من القرون الوسطى تحت الحصار لعدة أسابيع. أوشكت الحامية على الاستسلام عندما قاربت مؤونة الغذاء على النفاذ. مما دعاقائد الحامية للقيام بعمل ظنه جنوده الجائعون جنوناً. لقد ذبح آخر ثور، وملأ بطنه بالشعير ورماه من فوق جدار القلعة. ففزعت المجموعات التي تحاصر القلعة من هذا التصرف المتعالي، واعتقدت أن القلعة بإمكانها الصمود إلى اللانهاية. وكانت النتيجة أنهم يئسوا وانسحبوا[123].

إن الخدعة في تفكير الخطوة الثانية هو اختبار الافتراضات التي تضعها عن المشكلة. أما تفكير الخطوة الأولى يفترض أن المشكلة في الحرب هي مقاتلة الأعداء. وعلى العكس، فإن تفكير الخطوة الثانية يدرك أن القتال هو فقط وسيلة لتحقيق غاية. المشكلة الحقيقية هي تدمير معنويات جنود العدو بشكل يجعلهم غير قادرين على القتال. ولقد حقق رمي الثور عن الأسوار ذلك بنجاح. مثال آخر على تفكير الخطوة الأولى هو

حل مشكلة الظلام بالحصول على الضوء. أما تفكير الخطوة الثانية فهو تغيير مواصفات ما يسبب الظلام. فمثلاً، ركزت البحوث وجهود التطوير في السبعينيات على صنع مجسم أصغر للكمبيوتر. وعلى العكس، أدرك بيل غيتس Bill Gates أنه إذا أمكن صنع برامج أصغر فإن الجسم الخارجي للكمبيوتر سوف يصغر بشكل أوتوماتيكي. والأحدث من ذلك، بدأت شركة يونيليڤر Unilever بمراجعة استراتيجيتها طويلة الأمد بعد أن أدركت أن الزبائن لا يريدون مسحوق غسيل ولكن ملابس نظيفة.

إن تفكير الخطوة الأولى يركز عل حل المشكلة. أما تفكير الخطوة الثانية يقوم على استجواب المسألة. تذكر أن القرارات تفشل عندما لا يمكن تحقيق التوقعات. تفكير الخطوة الثانية يدرك أننا نخلق الفشل إذا لهونا بتوقعات غير واقعية. كثير منا يشعر بالحزن أحياناً. وربما إذا أمضينا وقتاً على الجهاز يتعدل مزاجنا السيئ[123]. أما إذا قال أحد ما افرح فإنه يزيد بؤسنا ويجعلنا نشعر بالذنب بسبب عدم قدرتنا على الشعور بالسعادة بشكل مستمر. ويؤدي ذلك إلى اليأس وليس إلى الحزن الأصلي. وبكلمات أخرى، إن التوقع بأننا يجب أن نكون سعداء بشكل مستمر يخلق مشكلة. فمثلاً، إن نجاح تشرشل في منصب رئاسة الوزراء أيام الحرب يعود بشكل ما لقدرته على بناء التوقعات ـ من الآن دم، كدح، دموع وعرق، وعندما سقطت القنابل قال أتوقع حصول الأسوأ.

كانت نصيحة بوذا لا تبق على حالك، . هناك حالة مهمة عن تفكير الخطوة الثانية تتعلق بمطعم شي نيكو Chez Nico في إحدى حدائق لندن. لقد عانى المطعم من نزول أسهمه بقيمة 14٪. كان رد فعل المالك نيكو لادينز Nico Ladenisالتخلي عن نجوم ميشلين Michelin الثلاثة. وبمعرض شرح قراره بالتخلي عن الطموح في الحياة قال لادينز: إن الأمر مثل لبس جاكيت الطقم. عليك دائما أن تجاري يجب أن تملك أسلوباً، ذوقاً فطرياً، وتقدم نكهات لا تقاوم. . . ولكن في بعض الأحيان تجد نفسك بحاجة لعمل شيء بسيط مثل سرطان بحر مسلوق مع القليل من المايونيز.

إن التخلي عن وجبة الريسوتو مع الفطر الأسود والاسكالوب الساخن مع سلطة السبانخ تمكن لاندينز من إعادة إحياء العمل بإعطائه المزيد من التركيز والتوجه إلى الزبون حيث يميز الزبون الكمال. تقول اللافتة خارج المطعم: نحن لا نشعر أنه يجب علينا تقديم قائمة طعامنا لنظهر لك مقدار تميزنا، لمعلوماتك، نحن لا نقدم كوكتيل القريدس ولا قطع اللحم المعدة جيدا[178].

وهم البدائل

تصف البطاقة السابعة من Major Arcana من التاروت هيئة الفارس. حيث تقوم امرأتان إحداهما كبيرة والأخرى شابة بشد

أكمامه. يصور التفكير الأولي مشكلة صنع القرار وكأنها خيار بين البدائل. في هذه الصورة، على الفارس أن يقرر فيما إذا كانت رغبته تكمن مع المرأة الشابة أم الكبيرة فهو لا يستطيع أن يحوزهما معاً. يحل الفارس المشكلة عن طريق التفكير الثاني. وهكذا يقفز إلى عربته ويهرب بعيداً. وبمعنى آخر، فإنه قد حل المشكلة برفض الاختيار.

و بشكل مماثل، يركز التفكير الأولي على تكاليف المخاطرة. وعلى العكس، يتساءل التفكير الثاني إذا كان هناك المزيد لنخسره بعدم إقدامنا على المخاطرة.

إذا لم تنجح منذ البداية...

على الرغم من أن المثل يحضنا على الوقوف في وجه الفشل، فإن تكرار هذا الفشل عادة ما يخبرنا بأننا نقوم بخطأ ما. وغالبا ما يدوم التصعيد بواسطة التفكير الأولي. وعندما يفشل التفكير الأولي في حل المشكلة يكون رد الفعل عبر المحاولة مرة أخرى بتطبيق المزيد من نفس الشيء. إن الثبات يزيد من سوء المشكلة. عندما عانت توروس من الكثير من الصعوبات طبق الفريق التقني المزيد من نفس الشيء، أيُ العمل لساعات أطول وأطول لحل المشكلة تلو الأخرى. وعلى العكس، فإن التفكير الثانوي قد يدفعنا للتساؤل عن وجود الكثير من المشاكل.

أحد العوامل المهمة التي تمنعنا من التفكير الثاني هي عندما تتفوق الوسائل على النهايات. إن إنهاء توروس أصبح نهاية في حد ذاته. وبشكل مماثل، كان إخفاق الدردنيل مؤكدا عندما فقد صناع القرار صوابهم عندما لم تدمر الحصون. وذلك رغم أنهم كانوا على وشك تدبير استسلام تركيا هدفهم الحقيقي.

إننا نستطيع تقليل خطر تفوق الوسائل على الغايات بالسؤال:

ماذا تحاول أن تحقق؟

إن أحد قصص نجاح سكك الحديد البريطانية كان قرار شراء أسطول صغير من مجموعة عربات قوية وسريعة جداً وتعمل باستخدام الديزل عرفت باسم ديلتكس Deltics. وقد تم تشغيل هذه العربات في بداية الستينيات وكانت النية تتجه لسد فجوة عشر سنوات بين استخدام البخار وكهربة خط الساحل الشرقي الرئيسي. في الحقيقة، فقد تجاوزت هذه العربات التوقعات وبقيت في الخدمة لعشرين سنة. والطريف في القرار أن سكة الحديد البريطانية بدأت بتعريف المشكلة قبل البحث عن الحل. وفي هذه الحالة، فالمسألة كانت منافسة مع خدمات الطيران والتي يمكن بدورها أن تتطلب معدل سرعة يقارب 75 ميل/ ساعة. وهكذا كانت ديلتكس هي الوسيلة لهذه الغاية.

يجب أن تكون واضحاً فيما تحاول أن تحققه، وإلا فإنك ستنتهي مثل ذلك المخمور الذي بدأ بالبحث عن مفاتيح سيارته في غير المكان الذي وقعت منه وإنما تحت مصباح الشارع لأن الإضاءة هناك كانت أفضل[123].

لا يكفي أن تقول نريد أن نتوسع، أو نحن نخطط لزيادة المبيعات . ماذا تريد أن تحقق فعلاً؟

الهروب إلى الواقع

السؤال التالي هو:

كيف يمكنك أن تتأكد من تحقيق هدفك؟

بشكل عام، كلما ازدادت عبارات «حسناً»، «لكن»، «ربما»، «يجب أن ننظر في ذلك»، «سنقرر ذلك لاحقاً»، كلما عظم خطر انحراف الخطط. إن الدقة هي الأهمية القصوى. إذا اعتمد مشروع على الرعاية، فهل تم التعريف عن الراعين وعمّا قرروا أن يفعلوا بالضبط؟

لقد قيل الكثير في هذا الكتاب عن أخطار التحول بين الوسائل والغايات. كما أن جوهر الإرادة هو «الفعل»، بمعنى جعل الوسائل تناسب الغايات. إن الدرس الآخر الذي نتعلمه من إخفاق الدردنيل هو: إذا كانت المصادر غير مناسبة بشكل جدي فمن الأفضل ألاّ نحاول فعل شيء بالمرة.

توجد استراتيجية أخرى لتقليل خطر الفشل هو الدخول في اختبار الواقع. في رواية جين آير Jane eyre تنكر روشستر Rochester على شكل عراف وأخبر خطيبته أن هناك علامات استفهام حول ثروته. وهكذا اختفت السيدة فجأة مؤكدة شكوك روشستر حول إخلاصها. إن نجاح ديلتكس يكمن في أن التصميم كان قد جرب على نموذج أولي متكامل وبنفس القياسات قبل أن تعتمده سكة الحديد البريطانية نهائياً. وحديثاً كان نجاح المشروع ذي التقييم الذاتي إينلاند ريڤينيو Inland Revenue يعود بجزء هام منه للاختبارات الدقيقة جدا قبل البداية ليس داخل إينلاند ريڤينيو وحسب، وإنما مع دافعي الضرائب أيضاً، والمحاسبين وبعض الهيئات المهتمة الأخرى. وبشكل مشابه، وعلى عكس فيلم بوابة الجحيم Heavens Gate فقد تم اختبار فيلم تيتانيك Titanic أمام الجمهور. وقد كان رد الفعل السعيد يعطي مؤشرا أن المشروع يستحق الإكمال رغم ميزانيته الضخمة.

أمسك بالسكين الساقطة

تصرف أو لا تتصرف؟ هذا هو المأزق الأساسي في صناعة القرار لدرجة أنه لا توجد إجابات سهلة. فكل شيء يعتمد على الظروف. إن من أكثر الأمور خطورة في أي مؤسسة هو فقدان المعنى، حيث يصبح الناس غير قادرين على

الإحساس بالأحداث. وهذا بالضبط ما قتل طاقم الحريق في مان غلتش Mann Gulch إننا نرى انهيار تكوين الإحساس في نماذج بسيطة عندما يبدأ الناس بالدوران مثل دجاجة مقطوعة الرأس لا تدري إلى أين تتجه وما هو هدفها. إن النقاش حول العمل هو الفعل الذي يولد التغذية العكسية، فهو صيغة من صيغ اختبار الواقع بكلمات أخرى.

وبشكل معكوس، وعلى الرغم من المثل القائل بأن أولئك الذين يترددون هم الخاسرون، فإن نفس هؤلاء في حالات الشك يكونون ناجحين. إن الذين يخضعون لإغراء شراء حصص في سوق متدهورة (أوه عليك بها، لا تجعلها تفوتك) ينتهون ممسكين بسكين ساقطة، كما تقول المقولة.

إن الذين يترددون تبقى خياراتهم مفتوحة. في الفيلم المستوحى من الحرب الباردة مطارد بسبب أكتوبر الأحمر Hunt for Red October، تتوجه غواصة نووية روسية نحو أمريكا. ويبدو لنا أن الطاقم يريد أن يعطل الغواصة، مع أن النية قد تكون التحضير لهجوم نووي. ولكن رد الفعل الواضح كان رفع حالة التأهب، وتقرير أي من السيناريوهين هو الأكثر احتمالاً ومن ثم التخطيط على أساس ذلك. رد الفعل الأكثر حكمة هو:

اعلم أنك لا تعلم[180].

وخطط للاحتمالين معا.

لا تقم بالأذى

إن القاعدة الأساسية في الطب هي لا تقم بالأذى . مرة أخرى نؤكد أن الخطر لا يكمن في المشكلة نفسها وإنما في رد فعلنا تجاهه. فالسؤال الأول هو:

هل يجب أن ترد؟

إن تقييد الحرية هو المبدأ الأساسي في الحكم. لو تجاهل مكدونالدز المنشورات التي وزعتها مجموعة من نشطاء البيئة فإن الضرر الذي كان سيلحق بسمعته لا يمكن أن يقارن بما حدث فيما بعد. ولكنهم برد فعلهم الذي قاموا به أوجدوا الحالة التي كانوا يحاولون تجنبها.

في بعض الأحيان فإن الطريقة الأفضل للرد على التهديدات والأشكال الأخرى من الاستفزاز هو تجاهلها، أي التظاهر بالصمم بكلمات أخرى. وإلا فإنك تخاطر بإقحام الطرف الآخر في دوامة تصعيد. عندما طلب مكدونالدز اعتذاراً فقد جعل الأمر صعباً بالنسبة ل ستيل وموريس Steel and Morris كما كان صعباً عليهم.

إن ردود الأفعال غير المدروسة تكون غالباً نتيجة الانشغال الشديد مسبقاً بما هنا وهناك. وللحصول على حس منظوري:

انظر للأشياء القريبة كما لو أنها بعيدة[181].

وبكلمات أخرى، اسأل نفسك: كيف ستبدو أهمية مشاكل

اليوم بعد سنة من الآن، أو ثلاث سنوات أو عشر سنوات.

إن استعادة حس الانسجام مهم أيضاً. لقد رأينا في الفصل السادس أن تشويه السمعة هو تصرف وقح لمن هدفه تكذيب الأسطورة القديمة وذلك عن طريق تهويل نقاط ضعفها. لقد جذبت محاضرة بيع واستبدال الأعضاء في مستشفى ألدر هيي Alder Hey في ليفربول الكثير من النقاد. وهذا الضجيج بيّن أن هناك خطراً ارتجاعياً قد يضعف البحث. إن الإنتقاد يعتبر شيء. وأن تخضعه لنفوذ الشيطان يعتبر شيء آخر.

يوجد سؤال آخر يمكن أن يمنعنا من رد الفعل العنيف هو:

هل هي شوكة في الجانب أم هو خنجر في القلب؟

تكون الأشواك عادة أكثر من الخناجر.

عندما يكون رد الفعل ضرورياً، حاول البحث عن خيار مهذب يحقق النتائج دون إثارة مشاكل جانبية. اكتشفت المخابرات الأمريكية في سنة 1963 وجود قواعد صواريخ روسية في كوبا. وحيث أن هذه الصواريخ كانت موجهة إلى الولايات المتحدة فلم يكن هناك مجال للمناقشة عن تجاهل وجودها. وقد تم وضع خيارين، ضربة عسكرية تهدف إلى القضاء على هذه الصواريخ أو فرض حظر بحري لمنع وصول الإمدادات العسكرية من الوصول إلى كوبا. كانت الضربة العسكرية تعني

تأكيداً حازماً على القيام بفعل حاسم. وعلى العكس، بدا الحصار رداً ضعيفاً. وعلى هذا فقد درس صناع القرار كل البدائل ووجدوا أن الضربة العسكرية يمكن أن تكون مدعاة للانتقام، وماذا إذا لم تحقق هدفها؟ على العكس من ذلك، فإن فرض الحظر يمكن الحكومة الأمريكية من إثبات القوة والتصميم بأقل حد من العدائية ودون رفع درجة المخاطرة. أكثر من ذلك، فإن الخطر يمكن أن يكون شديداً عند الضرورة، كما يبقى خيار الضربة العسكرية مفتوحاً.

الضغط على الأيدي

هناك جدال آخر حول عدم التصرف المحسوب يكمن في أولئك الذين يتلفتون بحثا عن الإجابات فإذا بهم يخلقون نفس الحالة التي كانوا يحاولون تجنبها. إذا كنت تعتقد أن إجابة سؤال ما لن تعجبك: فلا تسأل.

فعندما تسأل تفقد الحماس. إن فن صناعة القرار هو تحويل الغموض إلى قوْة عبر معرفة حقائق الآخرين. لقد تلقت الحكومة الأمريكية رسالتين من روسيا في قلب أزمة الصواريخ الكوبية. الأولى كانت باردة ولا تعرض تسوية ومن الواضح أنه قد تمت كتابتها من قبل مسؤولين. أما الثانية فكانت استرضائية وحارة ومن الواضح أنها قد كتبت من قبل الرئيس خروتشوف نفسه.

لم يكن واضحاً أي من الاتصالين يعكس الموقف الحقيقي. كان الرئيس كنيدي معروفا عنه سرعة البديهة ومعروف بخدع ترولوپ Trollope، كان المتعارف عليه في روايات آنتوني ترولوپ أن الضغط على الأيدي بحرارة يعني وعدا بالزواج. لقد قررت الحكومة الأمريكية أن تضغط بقوة على ذراع الروس بالاستجابة للرسالة الثانية وإهمال الأولى. لأن الاستجابة بشكل أكبر للرسائل الاسترضائية يمكن الأمريكيون من خلق الواقع الذي يريدونه. تخيل ماذا يمكن أن يحدث، لو أن الأمريكيين اتخذوا الخطوة التي تبدو منطقية وطلبوا من الروس تصفية الأمور[182].

قال آتيلا ذا هن: نفس المعنى بطريقة مختلفة وهي:

اختر أعداءك بحذر

لقد قيل الكثير عن طبيعة مراوغة الواقع في هذا الكتاب وكيف يمكننا أن نخلق الحقائق بأنفسنا ثم نتصرف على هذا الأساس وكأن ما اختلقناه هو الذي يجبرنا على ذلك غالباً. النقطة المهمة أن قابلية التطويع الكامنة للواقع يعطينا الحرية لخلق العالم الذي نريد أن نعيش فيه. وأكثر من ذلك، بالرغم من أن الحظ له الكلمة الأخيرة، فإن مثل تلك الحرية تعني أننا لسنا دوماً تحت رحمة الحظ.

حالة توقف

من المستحسن القول أن كل شئ يوجد في حالة مستمرة

من التحول والجريان كيف يمكننا أن نمنع قراراً من التوقف؟

إن أحد الدروس المستفادة من مشروع توروس يبين لنا أن ما يهمنا فعلاً هو التطورات الكلية للمشروع. وإن ما يبدو من تغيرات طفيفة ليس لها علاقة بالموضوع يمكن أن تضيف أكثر من مجموع الأجزاء. الخطأ الآخر هو الفشل في إدراك أن الزيادة ليست بالضرورة أفضل دوماً حيث قد تتحول الاستشارة إلى تدخل. وبطريقة مماثلة، فإن الدرس المستفاد من إخفاق الدردنيل هو أن التحركات المنطقية التي كانت تهدف لتحسين فرص النجاح ممكن أن يكون لديها تأثير معاكس. وينطبق ذلك على القيام بتنازلات تدريجية. ولا يعتبر المجموع الكلي هو الذي يمكنه أن يضعف هيكل العائد والربح للمشروع، ولكن، مع مرور الزمن يدرك صناع القرار ما حدث، فقد يجدون أنفسهم قد التزموا بشكل فعلي بالإجراءات.

تكمن الإجابة في الرقابة. فبالرغم من أن المرونة ينظر إليها على أنها ميزة في الإدارة، إلا أنه في بعض الأحيان نحتاج لعدم المرونة. في حالة توروس مثلا فإن هذا يعني تجميد المتطلبات بناءً على مفهوم أنه من الممكن دوماً إجراء التغيرات مؤخراً، أي عندما ينتهي يقف البرنامج على رجليه ويتم تشغيله.

إلى جانب ذلك، ولأننا نستشير الآخرين فهذا لا يعني أننا

يجب أن نستجيب لطلباتهم. كما أن هناك طريقة لتجنب مآسي تلك السيناريوهات هو قول ربما تكون تلك وجهة نظرك ولكن للمصلحة العامة أرجو أن تركز على تلك النقطة . لا بد أنه شخص شجاع بالتأكيد الذي يقف في وجه القوى الأخلاقية.

كذلك من المفيد النظر إلى المتناقضات. إن أحد الدروس المستفادة من إخفاق حملة الدردنيل أنه لا يوجد شيء مثل الحدس الفطري يمكن أن ينهك قوانا. وحتى نكون أكثر تحديداً، بالرغم من أن فيشر كان لديه وجهة نظر قيمة حول المخاطر التي سيتعرضون لها بالاعتماد على السفن فقط، فإنه يكون من الحكمة في بعض الأحيان قبول المخاطرة وتجنب إغراء التدخل والعمل على إيقاف الآخرين من التدخل.

صنع الحظ

إن كل قرار ينطوي على عدم تأكد من نوع معين يحمل احتمال الفشل. إن فن صنع القرار ليس في المخاطرة ولكن في تقليل الخطر. إذا كان القرار يحتمل المخاطرة فالاعتبار هو فيما إذا كان بالإمكان موازنة المجهول بالمعلوم. لقد قامت دار أوپرا زيوريخ باتخاذ قرار خطير جداً بعرضها لفرق أوپرا غير معروفة، غير أنها عادلت ذلك الشك العميق بالتعاقد مع فنانين بارعين لجذب الجمهور.

من المهم أيضاً اعتبار السؤال ماذا لو؟ فالفرضيات الحرجة

لا يمكن وضعها وهي تستدعي عادة خطة طوارئ. قد يبدو ذلك اقتراحاً واضحاً، ولكن من المفاجئ أنه غالباً ما يتم تجاهله. إن وضع الاحتمالات يمكن أن يقلل أيضاً من خطر التصعيد لأن:

البدائل هي قوة.

وتظهر لعنة الفائز لأن المجموعة الفائزة بالغت في تقدير قيمة الجائزة[73]. والسؤال هو، ما الذي يجعل مجموعة واحدة تعتقد أنها تحتاج شيئاً سيئاً جداً بحيث لا يكون لديهم بديل عن دفع الثمن؟ البدائل موجودة دائماً إذا كانت لدينا الإرادة لإيجادها. إن الأمر يستحق أن تملك خياراً كما يجب على الآخرين أن يعلموا أن لديك خياراً وحتى لو كان فقط لمجرد العرض.

هل تبدي بعض المشاعر؟

افترضنا سابقاً أن كل القرارات تتأثر عاطفياً. بالإضافة إلى ذلك، تزداد فاعلية العواطف في حالات الشدة والأزمات. والعاطفة ليست هي ما يسبب المشاكل بل الصلة بين المشاعر والتصرفات. وبكلمات قليلة، تجنب النزعة لتحويل المشاعر وردود الأفعال إلى أفعال[77]. وبدلاً من ذلك دع المشاعر تهدأ قبل القيام بأي فعل. خذ وقتك، فكر جيدا، دع الأيام وحتى الأسابيع تمر قبل الرد. فالوقت يقوم بدور المذيب للمشاكل. فهو يسمح لنا باستعادة وجهة النظر، لفحص احتمالات مختلفة

ولتجنب أخطار رد الفعل تجاه التصعيد. كما أن الوقت يسمح للطرف الآخر بالهدوء وإعادة النظر.

التاجر الجيد ليس مغروراً.

إن الفوائد التي تدفع للتجار في صناعة الخدمات المالية تعتمد على الأرباح. إذا سمح التجار لغرورهم أن يمنعهم من تخفيض خسائرهم فإن عليهم أن يدفعوا ثمن ذلك.

وبشكل مشابه، فإن فن صنع القرار قادر على تحريرنا من معوقات الدفاع عن النفس. الحيلة تكمن في نزع غرورك من المعادلة. ما هي الاحتمالات التي يعطيها ذلك؟ أحد الخيارات هو حساب كلفة التعنت مع الأخذ بالحسبان أن ثمن أي شيء هو ما كان يمكنك عمله بشكل بديل. يمكنك أن تعتبر ما يقترحه مراقب مستقل. فمثلاً ماذا يمكن أن يقول عمود ليكس في الفاينشال تايمز financial times lex عما يمكنك أن تفعله؟.

يجب أن تخفض خسائرك.

قد يكون العرض محبطاً ولكنه يستحق النظر.

الخسارة هي ضربة نفسية ولكن بدونها لا يمكن تحقيق النمو .

من الممكن أن تصبح هذه الخسائر نفقات لمرة واحدة، ومن الممكن لا أيضاً .

الاحتمال الثاني هو طلب النصيحة. وتكون النصيحة في

الواقع مفيدة عندما تكون صادقة. وكما يؤكد ماكياڤيلي[183] Machiavelli فإن الطريقة الوحيدة لنزع سلاح أولئك الذين قد يخبروننا بما نريده هي إظهار أن الصدق لن يؤذيك.

مرتبكٌ ومرهق

صنع القرار سهل. ولكن الأصعب هو إنجازه. إن أي قرار قد يهدد شيئاً ذا قيمة للطرف الآخر سوف يلقى مقاومة بشكل أكيد. إضافة لذلك، فمن الخطأ عدم تقدير طاقة الآخرين وإصرارهم على المقاومة التقدير الكافي.

العبقرية الكافية هي الضربة التي تترك العدو مرتبكاً ومهزوماً[162].

افترض الجيش الأمريكي أن اليابان لن تجرؤ أبدا على مهاجمة بيرل هاربر Pearl harbor، وأن صدام حسين لن يجرؤ أبدا على غزو الكويت. وبشكل مماثل، هل تخيلت كوكا كولا أن أحدا سيجرؤ على تقديم كولا الأصل؟ بينما ينشغل صناع القرار الآخرون في السيناريوهات المحتملة، تظهر الفرصة لظهور سيناريو غير متوقع.

إن الضربة الشجاعة تهزم المقاومة لأنها تحقق المفاجأة. تخيل أن يتم وضع عائلة كرهينة في منزل من قبل مجموعة إرهابيين. وقامت قوات SAS فجأة باختراق أحد الجدران وقتلت الإرهابيين قبل أن يكون لديهم الوقت للرد. لقد

تحققت المفاجأة بالدخول إلى المبنى من الباب الثاني وإزالة أحجار الجدار بهدوء مع ترك طبقة رقيقة منه بين القوات والإرهابيين.

تنجح الكثير من القرارات بفضل الإرادة الإنسانية. إن الإرادة لا تفيد في حالات الغضب الأعمى ولكنها تنجز الكثير بنزع الأحجار. تكمن الإرادة في صياغة حس واضح للهدف، آخذة بعين الاعتبار كيفية تنفيذه، والصعوبات التي ستظهر وكيفية التغلب عليها.

يتجنب الجندي الجيد المعركة. إن صناعة القرار هي بشكل جزئي فن المعقول بحيث لا يهم بريق الشيء بمقدار نجاحه فقط إذا حصل على الدعم. فشلت تورس Taurus بشكل ذريع لأنه وبعيداً عن البورصة لم يطلبها أحد. إن القرارات التي تقف بعكس الريح السائدة معرضة للفشل بشكل كبير بسبب كل القوى المعاكسة. وهل يستحق الأمر كل ذلك؟ بمعنى آخر، إن الإنجازات الأكثر صموداً غالباً ما تتم حمايتها سراً. والعمل سراً يعني إزالة الأحجار بالعمل بشكل غير رسمي وغير متطفل لصنع حقائق جديدة، ومن ثم استخدام عملية صنع القرار لصياغة ما هو موجود حالياً.

وعلى الرغم من وصف القادة عادةً بأنهم شقوا طريقهم عبر المصاعب، فإن الصبر أثبت فاعليته كسلاح مميت.

المكاتب الصغيرة في متناول اليد.

الطريقة الوحيدة لتنفيذ رؤية جريئة هي التقدم خطوة بخطوة. لقد استخدمت حكومة المحافظين هذه الاستراتيجية أثناء الثمانينيات لإضعاف قوة اتحاد التجارة بتمرير تشريع بصورة تدريجية واضحة. وبالعكس، فشلت محاولات معتدلة كثيرة سابقة من قبل الحكومات لإضعاف قوة اتحاد التجارة بشكل واضح لأن صناع القرار حاولوا شق طريقهم فوق القانون. إن الطريقة الضعيفة يمكن أن تعني الحصول على الشيء والإمساك به.

إذا كانت المواجهة حتمية، حاول تجنب الهجوم على كافة الجبهات. وبدلاً من ذلك، ركز على حجر الزاوية. كان هدف حملة الدردنيل Dardanelles هو هدم الدعائم تحت ألمانيا. وبشكل مشابه، لم يكن مؤشر تحرير صناعة الخدمات المالية مخططاً متطوراً، ولكنه تحرك بسيط لدفع البورصة للتخلي عن قوانينها المتعلقة بالعمولات الثابتة وبالتالي تحرير قوى التنافس.

لن يتمكنوا من المرور

قامت بعض المعارك الحاسمة في التاريخ على أهداف لم تكن ذات قيمة استراتيجية ولكنها مميزة من الناحية الرمزية، مثل فيردان verdun. وحديثا انهارت مباحثات الاندماج بين كرايزلر وديملر بينز Chrysler and Daimler-Benz حول اسم الشركة:

يقول أحد المشاركين: كل شيء كان يجري على ما يرام

وظهر الاسم . ولكن الألمان كانوا متصلبين من حيث أن الاسم يجب أن يعكس تاريخ ديملر ـ بينز، وحقيقة شركتهم التي تمثل الجزء الأكبر من الاندماج. أما كرايزلر فكان مصمماً بالتالي على أن يكون بالمقدمة. ولم يرض أي من الطرفين أن يتزحزح[184].

وقد تم الاتفاق على تسوية ما. وأظهر ذلك أهمية الرموز. إن شعر المحامي المستعار، والقلنسوة العالية للمراقب، ومفكرة المكتب الجلدية وما شابه هي أمور مهمة لأولئك الذين يمتلكونها لأنها تقوم بدور آليات مميزة. كما أنها يمكن أن تستخدم كأوراق تفاوضية أثناء المفاوضات. وإنه لمن المفاجئ ما يقوم به الناس من تنازلات لمجرد الحفاظ على قطعة من شريط زينة على الزي الرسمي. لماذا نضيع أي شيء؟.

الحب حتى الموت

في الفصل الثالث ذكرنا أن فن صنع القرار يتضمن رؤية عدة حقائق في وقت واحد. المقاومة هي انعكاس لما يعنيه قرارك لشخص آخر. فبدلاً من أن تبيع الطرف الآخر وجهة نظرك، من المحتمل أن تكون معرفة اهتماماتهم أكثر فاعلية. الكلمات السحرية هي: أنا أفهم.

لاحظ بأنك لا تقول أنا أوافق . فالكلمات أنا أفهم تبدي حساسية ولكنها لا تلزمك بشيء. أحياناً تكون هي كل ما

نحتاجه لتهدئة المقاومة، وأحياناً يكون كل ما يريده الطرف الآخر هو إقرار بأنه قد تمت تخطئتهم. ويفيد الاعتذار غالباً لأنه يحمل إقراراً ويستعيد الشخص الآخر قدره. أما الحالات من قبيل لو أن أحدا آخر قام بذلك معي فسأكون غاضبا أيضاً يمكن أن تكون فعالة في التعامل مع المقاومة. وذلك لأن هذه الحالات تعطي للطرف الآخر اعترافاً بأن استجابته مشروعة، فقد يكون لديهم سبب وجيه للغضب. وأؤكد هنا على كلمة ربما لأن الكلمات من قبيل لو أنني اعتقدت أو لو أنني حسبت أو لو أن ذلك كان حقيقياً تمثل نقطة الانطلاق لإعادة تشكيل مفاهيم الطرف الآخر. وتكون النية هي اقتراح أنه غاضب لأنه يسيء تفسير الحالة.

الديبلوماسية هي فن دفع شخص آخر لاتخاذ طريقك[77].

يوجد خيار آخر للتعامل مع المقاومة وهي كبحها عبر إقحام التمرد الداخلي في عملية القرار. قد لا ينهي هذا الإقحام المقاومة بشكل كلي ولكنه يساعد على تقليلها لأنه يؤكد حق الملكية. كان ذلك هو الخطأ في قرار إغلاق مسبح ڤيكتوريا Victoria ذلك أنه وبسبب عدم وجود استشارة «اذهب وقل بأننا نغلق» أصبحت المقاومة أكثر خطراً لأنها تمت بشكل سري.

وتوجد استراتيجية أخرى لإقحام التمرد الكامن، وهي خلق وهم التحكم بالسماح للطرف الآخر بصناعة كافة القرارات

المساعدة. الاحتمال الآخر هو محبتهم بشدة. لقد زود فريق المراقبة بمعلومات وافرة. وكان التأثير واضحاً في التقليل من الفشل ومحاولة تحقيق المواعيد الموضوعة في البرنامج الزمني المدروس. كيف يمكن السيطرة على جماعة؟ يتساءل عضو في مجموعة المراقبة. أنت تصوغها وتحدد لها قواعد عملها وتقدم لها وجبة الغداء[89].

إذا وقع الطرف الآخر في حفرة، ألق إليه بسلم.

إن مفتاح إنهاء دوامة التصعيد قد يكون فعل شيئاً يسمح للطرف الآخر بالتراجع بكرامة. على الأقل، يجب أن تتجنب اتخاذ أي فعل قد يهينه. عندما قاطع الأمريكيون كوبا كانوا متأكدين أن أول سفينة سيتم إيقافها لن تكون مركباً روسياً إشارةً على تصميمهم، وبالمقابل إيقاع الروس في حيرة تامة.

لماذا تلازمنا الأشباح

يقول الشاعر روبرت بيرنز Robert burns أن الهدية الأعظم هي رؤية أنفسنا كما يرانا العالم. ويتم اقتراح الوصية الأقوى لمنع قراراتنا من العودة لإرباكنا من قبل محام ينظر إلى يد ابنه المحروم من حبيبته وهو يكتب رسالة إليها. يقول الوالد الحكيم:

فكر كيف يمكن أن يقرأ ذلك في المحكمة.

كان آل هاميلتون خائفين عندما قرأت تفاصيل نفقاتهم في ريتز Ritz عند نهاية الأسبوع بشكل واضح في المحكمة. وبشكل مشابه كلف القرار الطائش پيتر مانديلسون Peter mandelson بقبول قرض حكومي قدرة 300000 جنيه إسترليني ليتمكن من شراء منزل. كلفه حقيبته الوزارية عندما تم إشهار هذه الحقيقة لاحقاً.

حيث يتعامل العلم مع الحقائق المادية، فإن فن صنع القرار يكمن في ملاحظة أنه يمكن إعادة كتابة الحقائق[185]. المساعدة يمكن أن تكتب التدخل، المتحمس تصبح المنجرف، المخاطرة المحسوبة تصبح الطيش .

إن إعادة كتابة الحقائق يمكن أن يقلب النجاح إلى فشل. وهذا بالضبط ما حصل لمحلات ماركس آند سبنسر Marks and Spencer عندما هبط سعر الحصة الواحدة فجأة، فالملابس التي وصفها بعض الصحفيين قبل أسابيع قليلة فقط بأنها تمثل الأناقة والجودة، عاد ووصفها نفس الصحفيين بأنها رثة ومزرية. وبشكل مشابه، أعادت اعترافات مونيكا لوينسكي Monika lewinsky كتابة تصورات الرئيس كلينتون.

وحسب جورج بيرناردشو George Bernard Show فإنه يوجد نوعان من المآسي في الحياة. الأول هو عدم حصولك على ما تريد والثاني هو حصولك عليه. أي أن الخطر ليس في

الفشل وإنما في ردة فعلنا تجاه النجاح. كما أن سيغموند فاربرغ Siegmund Warburg لم يقل أن قيام مؤسسة يؤدي إلى الكسل والرضا عن النفس. ولكنه يقترح أن كونك جزءاً من المؤسسة يغري بالاستسلام.

وبشكل أكثر تحديداً، إن رغبتنا في الحفاظ على نجاحنا هي ما يعطل قدراتنا. لقد انهار صالون ڤال للحلاقة أمام عينيها. وبشكل مماثل، عندما اكتشف قادة الأوركسترا نمطاً يستحسنه الجمهور فقد تعلقوا به إلى درجة بلغت حد التكلف. وكذلك تصبح المؤسسات راضية عن نفسها لأن كل قوانينها وإجراءاتها تكيف للحفاظ على الحالة الراهنة. بكلمات أخرى، مثل الطفل مع ألعابه، ينتهي بهم الأمر إلى العيش في عالم خاص.

إن محاولة ترتيب عالم شخص ما يمكن أن يكون تجربة سيئة. إن أفضل طريقة لإحداث ألم طويل الأمد للآخرين هي إهانتهم بجعل الأشياء المهمة بالنسبة إليهم تبدو تافهة، مهملة، وعديمة الفائدة[185]. إذا كان من الممكن أن تتخيل ڤال أن كل التجهيزات والمعدات الثابتة في صالونها يمكن أن تتغير بقفزة واحدة، فإن عالمها وكل الأشياء الأكثر أهمية بالنسبة إليها، سوف تبدو تافهةً ومهملةً وعديمة الفائدة.

وقد يكون ذلك هو الشيء الوحيد الذي يدفع ڤال للقيام بفعل ما لأنه سيجرها لرؤية الأشياء بشكل مختلف.

وللصدفة فقد أصبحت قضية ڤال موضوعاً أكاديمياً. في أحد أيام نهاية الأسبوع أنهت عملها في وقت الغداء المعتاد ليوم السبت. وبعد اثنتي عشرة ساعة فقط لم يعد ذلك العمل موجوداً. ففي تلك الليلة حصل فيضان هو الأسوأ في الذاكرة الحية. مشيت في طرقات المدينة ليلة الاثنين ووجدت الأجهزة والمعدات الثابتة، أسباب معيشة ڤال، ملقاة على الإسفلت والماء يتسرب منها. بعد قليل ظهرت ملاحظة في نافذة الباب: مغلق بسبب المرض. وبعد أشهر قليلة ظهرت لوحة للتقبيل على المدخل وتبع ذلك ملاحظة في الصحيفة المحلية تقول إن الصالون سيغلق الآن بشكل مؤقت. إنني غير متأكد فيما إذا كان المرض قد أتى أولا أم الفيضان. وليس هناك فرق كبير لأن ڤال تعاني من الفشل الكلوي وهي لن تعمل بعد ذلك. ربما كانت بعض معالجات الشعر تلك أصعب مما اعتقدت، وإذا لم نقل شيئاً عن تعرضها للتأثير السيء للتدخين ممن حولها فإن أكثر ما اشتاقت إليه الآن هو الناس.

إن فن صناعة القرار يكمن في ملاحظة أن التفسيرات المشتركة تصبح ضعيفة كما أن إعادة التفاوض بشأنها قبل الأحداث يحطم الأسطورة. ونحن صناع القرار فإن بمقدورنا الوقوف في وجه الرضا الذاتي بتخيل كيف يمكن لمحقق أو صحفي أن يعيد كتابة العمليات التي تقع مسؤوليتها على عاتقنا. إن الرافعة التي وصفتها بأنها مزعجة قد ينظر إليها يوماً ما على

أنها فخ مميت . وبشكل مماثل، لا توجد الآن حدود لعدد الركاب الذين يتم نقلهم على قطارات لندن تحت الأرضية. فإذا ما وقع حادث ما فكيف يمكن وصف حالة عدم القرار؟ إن إعادة كتابة الحقيقة قد يكون تجربة غير مريحة ولكن من الأفضل أن تقوم أنت بذلك وأن تتصرف على أساس ما ينتج عن هذه التجربة قبل أن يقوم بذلك شخص آخر.

تكمن المشكلة في المؤسسات مثل فاسيت Facit في أن كل الأفكار والمعتقدات الوظيفية تجيّر نحو الاستمرارية. إن الأسطورة الحاكمة يمكن أن نراها بشكل أفضل كجدار نستند عليه في وجه الواقع.

لا تعرض حلاً إلى أن يقوم شخص ما بعرض مشكلته.

إنه من السخافة عرض حل على مؤسسات مثل فاسيت قبل أن يكتشفوا أن لديهم مشكلة. وعندها، بالطبع، سيكون الوقت متأخراً جداً. تحدث الأزمات عندما تخترق قوى الواقع الجدار الاستنادي. الطريقة الوحيدة للخروج من الوقوع في الفخ هي خلق أزمة ومن ثم حلها.

عنصر المفاجأة

على الرغم من أن الأسئلة من نمط: ماذا لو؟ تقدم تكنولوجيا فعالة لإيجاد سيناريوهات بديلة مهما كنا نحاول مصارعة عدم اليقين والأحداث غير المتوقعة، فإن الكثير من

حالات فشل القرارات هي حالات فشل في الإدراك. لذلك فإن إعادة كتابة الوقائع يمكن أن يقلل من خطر المفاجأة لأنها تدفعنا لأن نفكر في حواجزنا المجازية ومواطن القوة والضعف لدينا وأين يمكن أن يكون مصدر سوء حظنا.

وسبب آخر لأن نؤخذ بالمفاجأة هو أننا لا نتوقف أبداً عن تخيل احتمال المفاجأة، أو إذا ما فعلنا، فإننا نطرد بسرعة. والطريقة الأخرى لتقليل خطر المفاجأة هي اعتبار الاحتمالات الأكثر جرأة أو الأكثر تفاهة لدرجة تدفعنا للضحك. فكر مجدداً.

قدم لنا سيغموند فاربرغ نصيحة طريفة:

مع الناس المتواضعين يمكنك عادة أن تحسب ماذا سيكون رد فعلهم. ولكن مع الشخصيات القوية، فيجب عليك أن تكون جاهزاً لبعض ردود الأفعال العنيفة[172]

ما أجمل الدخول في المحن

بشكل أكثر تفاؤلاً، يمكن أن يستخدم فن إعادة الكتابة لصنع النجاح. مرة أخرى، فالحيلة تكمن في إثارة المفارقات. وبكلمات التاو Tao أن تجعل ما هو موجود مفيدا بالتركيز عليه:

ما ليس هو[180].

يصبح القدح مفيداً من خلال المساحة الخالية التي تمكننا من صب النبيذ فيها. ما يجعل الغرفة مفيدة هي المساحة الخالية الناتجة من الجدران الأربعة. قال شكسبير: ما أجمل الدخول في المحن . إن المجد في عدم القدرة على جذب الرقابة هو الحرية. لقد استخدمت مطاعم بيرني ستيكهاوسيز Berni Steakhouses سياسة ما ليس لصنع ثروة. وهكذا فبعدم القيام بعرض خيارات شاملة وأطباق معقدة فإن المؤسسة تحقق وفراً كبيرا لمشتريات ضخمة وتستغني عن حاجتها لتوظيف رؤساء مدربين. إن إزالة أغطية الموائد وحده يوفر أربعمئة ألف جنيه إسترليني سنوياً في فواتير الغسيل. وحديثا، حققت بعض شركات الطيران الصغيرة نجاحها اعتماداً على عدة عوامل مثل عدم استخدام المطارات المعروفة لتوفير رسوم الهبوط. وبشكل مشابه، تدين مخازن كارفون Carphone Warehouse بجزء من نجاحها الحالي إلى حصولها في البدايات على نصيحة عمل مهمة من إيرنست سوندرز Ernest Saunders. لقد كان سياسة ما ليس هو في صالة سوندرز عبر اشتراكه في فضيحة غينيس Guinness ما جعله مطلوباً لدى المقاولين الفقراء.

يمكننا أيضاً تطبيق ما ليس هو من قرارات تتعلق بحياتنا. وباللغة الدارجة رولينغ ستونز Rolling stones فأنت لا تحصل دائما على ما تريد. فأحياناً قد يكون ما يحدث لنا هو الأفضل. هل كان سيقدر للفيزيائي ستيفن هوكينغ Stephen Hawking أن

يكون بذلك التفوق إذا لم يكن قد وقع في المرض. أم أن عقله استطاع التحليق إلى حيث لم تستطع قدماه[186].

الفرصة الذهبية

لقد قيل الكثير في هذا الكتاب عن الفشل. وكما رأينا في حالة الإخفاق التام للدردنيل Dardanelles، فإننا ندعو الفشل إلينا عندما تكون مرجعية القرارات للحظ أكثر منها للتخطيط. توجد مقولة في كرة القدم تقول:

مهما كان لعبنا سيئاً، توجد الفرصة الذهبية في كل مباراة.

طالما أن النفقات السابقة ليس لها علاقة بالقرارات المستقبلية، فإن أخطاءنا ستكون كثيرة. ورغم ظهور الكثير من الحالات الناتجة عن تعثر كل خطواتنا منذ البداية، تبقى الفرصة موجودة، لتحقيق أهدافنا. ويزداد احتمال رؤيتنا لها إذا كان نظرنا موجها على النهايات بشكل واضح. وهذا كان سوء الفهم في حملة الدردنيل. وبهذا الشكل، فرغم أن المدافع فشلت في القضاء على الحصون فقد كانت الفرصة موجودة لتحقيق الهدف ولكن صناع القرار فشلوا في رؤيتها. إننا نعلم أن الكثير من النجاحات تمت بوقت قصير جداً. وليس أقل إزعاجاً احتمال وجود بعض الإخفاقات التي تم تحويلها إلى نجاحات عندما اغتنم صناع القرار اللحظة الذهبية.

الزمن والتيار

جرب معظمنا موجات من الحظ في وقت ما من حياته، فترات كان يبدو فيها أن هناك تياراً في حياتنا يحملنا إلى مراحل عظيمة. كما أن معظمنا معتاد على العكس أيضاً، أي الفترات التي يبدو فيها أن لا شيء يسير على ما يرام.

إن مفتاح فهم لماذا يحصل ذلك هو التحديد. فعلى الرغم من ندرة وجود وقت مناسب لعمل أي شيء، فإننا نعلم بشكل حدسي متى يسير أمر ما على ما يرام ومتى يسير بشكل خاطئ. وعلى الرغم من أن التخطيط والمراقبة مهمان في صناعة القرار، فإن النجاح يعتمد بشكل جزئي على مدى حساسيتنا لتغير الظروف والصبر في انتظار الوقت الملائم. لا يمكن لأي رسم أو بيانات أن يحدد اللحظة. إن الحدس فقط هو الذي يخبرنا بما يجري به التيار.

إن كلمة خطر risk مشتقة من الإيطالية risicare والتي تعني يجرؤ، إن الخطر هو خيار أكثر منه قدراً محتوماً[118]. عندما يجري التيار، يوجد الكثير مما يمكن الحصول عليه بالعنف أكثر من الحصول عليه بالحذر وبصياغة ميكافيللي، يتم الحصول على الثروة بالتهور[183].

المراجع

1. Graham, G. (1999) 'Scientific certainties have taken a beating', *Financial Times*, 29 January, Survey of Global Investment Banking, 3.
2. Gardner, N. (2000) 'Property market ready for fall', *Sunday Times*, 7 May, Money 5.
3. Kay, J. (1999) 'Strategy and the delusion of grand designs', *Financial Times*: Survey: Mastering Strategy, 27 September, 2.
4. *Financial Times* (1995) Lex Column, Canary Wharf, 4 October, 20.
5. Cohen, N. (2000) 'Canary Wharf fulfils eastern promise', *Financial Times*, 7 July, 21.
6. Milner, C. (2000) 'Peak Rail banks more than £100 000 from Flying Scotsman nine-day visit', *The Railway Magazine*, October, 66.
7. *Financial Times* (1991) 'Behind closed doors. BCCI: the biggest bank fraud in history', FT Business Information.
8. *Inquiry into the Supervision of the Bank of Credit and Commerce International* (1992) (Bingham Report) London, HMSO.
9. Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Beverly Hills, CA, Sage.
10. Drummond, H. (1995) 'De-escalation in decision making: a case of a disastrous partnership', *Journal of Management Studies*, 32, 265–281.
11. Stoppard, T. (1980) *Rosencrantz and Guildenstern Are Dead*, London, Faber.
12. Tennyson-Jesse, F. (Ed.) (1957) *Trials of Timothy John Evans and John Reginald Halliday Christie*, London, Hodge.
13. Weir, A. (1999) *The Tombstone Imperative*, London, Simon and Schuster.
14. Weick, K. E. (1990) 'The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster', *Journal of Management*, 6, 571–593.
15. Watzlawick, P. (1976) *How Real is Real?* New York, Norton.

16. Janis, I. L. (1989) *Crucial Decisions: Leadership in Policy and Crisis Management*, New York, Free Press.
17. Weick, K. E. (1993) 'The collapse of sense making in organizations: the Mann Gulch disaster', *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
18. Mitroff, I. I. and Linstone, H. A. (1993) *The Unbounded Mind*, Oxford, Oxford University Press.
19. Weick, K. E. (1988) 'Enacted sensemaking in organizations', *Journal of Management Studies,* 25, 305–317.
20. Barthol, R. P. and Ku, N. D. (1959) 'Regression under stress to first learned behaviour', *Science*, 59, 134–136.
21. Manchester, W. (1996) *The Death of a President*, New York, Galahad.
22. Bryne, G. (2000) 'Flight into danger', *New Scientist*, 13 May, 24–27.
23. Clark, T. (1999) 'The mystery of flight 185', *Telegraph Magazine*, 7 August, 28–30.
24. Ministry for Finance, Singapore, (1995) *Baring Futures (Singapore) Pte Ltd: The Report of the Inspectors Appointed by the Minister for Finance*.
25. Gay, J. (1728/1986) *The Beggar's Opera*, Harmondsworth, Penguin.
26. Taylor, D. (1986) *The Roses of Eyam*, London, Heinemann.
27. Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley.
28. Dickens, C. (1838/1985) *Oliver Twist*, Harmondsworth, Penguin.
29. Watzlawick, P. (1988) *Ultra-solutions*, New York, Norton.
30. Weyer, M. V. (2000) *Falling Eagle: the Decline of Barclays Bank*, London, Weidenfeld.
31. Burham, J. (1998) 'Political aftershocks rumble on after Turkish earthquake', *Financial Times*, 6 July.
32. Reid, T. (1999) 'There was no cash payment, says Mrs Hamilton', *The Times*, 14 December, 3.
33. Salancik, G. R. (1977) 'Commitment is too easy', *Organizational Dynamics*, 62–80.
34. Dickens, C. (1843) *A Christmas Carol* from *The Christmas Tales*, 1998, Oxford, Oxford University Press.
35. Bowen, M. G. and Power, F. C. (1993) 'The moral manager: com-

municative ethics and the *Exxon Valdez* disaster', *Business Ethics Quarterly*, 3, 97–115.

36. 'Concorde flown too far' (2000) *The Sunday Telegraph*, 30 July, 19.
37. Brown, R. H. (1989) *Social Science as Civic Discourse*, Chicago, University of Chicago Press.
38. Robert, R. J. (Ed.) (1974) *Winston S. Churchil: His Complete Speeches*, 1897–1963, 8 vols, London.
39. Stern, C. (1997) *Dr Iain West's Casebook*, London, Warner.
40. *The Hillsborough Stadium Disaster* (15 April 1989) Inquiry by Rt Hon. Lord Justice Taylor, Final Report, London, HMSO, Cm. 962.
41. Morgan, G. (1980) 'Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory', *Administrative Science Quarterly*, 25, 605–622.
42. Lakoff, G. and Johnson, M. (1980) *Metaphors We Live By*, Chicago, University of Chicago Press.
43. Cathcart, B. (1999) *The Case of Stephen Lawrence*, Harmondsworth, Penguin.
44. Knights, D. and Roberts, J. (1980) 'The power of organization and the organization of power', *Organization Studies*, 3, 47–63.
45. Dunmore, H. (1999) *Your Blue-eyed Boy*, Harmondsworth, Penguin.
46. Hawking, S. (1988) *A Brief History of Time*, London, Bantam.
47. Benson, J. K. (1977) 'Organizations: a dialectical view', *Administrative Science Quarterly*, 22, 1–21.
48. Pfeffer, J. (1982) *Power in Organizations*, Boston, Pitman.
49. Brown, R. H. (1977) *A Poetic for Sociology*, Cambridge, Cambridge University Press.
50. Shilts, R. (1988) *And the Band Played On*, Harmondsworth, Penguin.
51. Drummond, H. (1998) 'Go and say, "We're shutting": ju jitsu as a metaphor for analyzing resistance', *Human Relations*, 51, 741–759.
52. Giddens, A. (1979) *Central Problems in Social Theory*, London, Macmillan.
53. Hatch, M. (1999) 'Exploring the empty spaces of organization: how improvisational jazz helps redescribe organization studies', *Organization Studies*, 20, 75–101.

54. Katz, F. W. (1982) 'Implementation of the holocaust: the behaviour of Nazi officials', *Comparative Study of Society*, 24, 510–529.
55. Lammers, C. J. (1988) 'The inter-organizational control of an occupied country', *Administrative Science Quarterly*, 33, 438–457.
56. Evans, H. (1983) *Good Times, Bad Times*, London, Weidenfeld.
57. Holt, J. C. (1963) *King John*, London, Routledge.
58. Owen, H. and Bell, J. (1967) *Wilfred Owen: Collected Letters*, London, Oxford University Press.
59. Dyer, G. (1995) *The Missing of the Somme*, Harmondsworth, Penguin.
60. Gilbert, M. (1992) *Churchill: A Life*, London, Minerva.
61. Turner, M. (1999) 'Aids in Africa', *Financial Times*, September 24, XXXI.
62. Crooks, E. (2000) 'Counting the economic cost of Aids', *Financial Times*, 17 April, 10.
63. Strong, P. and Robinson, J. (1990) *The NHS Under New Management*, Milton Keynes, Open University.
64. Weick, K. E. (1985) 'Cosmos vs chaos: sense and nonsense in electronic contexts', *Organizational Dynamics*, 14, 50–64.
65. Dickens, C. (1854/1989) *Hard Times*, Oxford, Oxford University.
66. Vlahos, K. (1997) 'Taking the risk out of uncertainty', *Financial Times: Mastering Management*, London, Pitman, 142–147.
67. Wechsberg, J. (1967) *The Merchant Bankers*, London, Weidenfeld and Nicholson.
68. Branson, R. (1998) *Losing my Virginity*, London, Virgin.
69. Stallworthy, J. (1974) *Wilfred Owen*, Oxford, Oxford University Press.
70. Gapper, J. and Denton, N. (1996) *All that Glitters: the Fall of Barings*, Harmondsworth, Penguin.
71. Treasury Committee (1996) 15 May, p. 21.
72. Nisbett, R. and Ross, L. (1980) *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgement*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
73. Bazerman, M. H. (1998) *Judgement in Managerial Decision Making*, New York, Wiley.
74. Schwenk, C. R. (1986) 'Information, cognitive biases and commit-

ment to a course of action', *Academy of Management Review*, 11, 290–310.

75. Leeson, N. (1997) *Rogue Trader*, London, Warner.
76. Goldman Sachs (1998) *Financial Times*, 8 June, 22.
77. Ury, W. (1991) *Getting Past No*, London, Century.
78. Schlesinger, A. M. (1978) *Robert Kennedy and His Times*, London, André Deutsch.
79. *The Aberdeen Typhoid Outbreak* (1964) Report of the Departmental Committee of Enquiry, HMSO, Cmnd. 2542.
80. Hedberg, B. and Jonsonn, S. (1977) 'Strategy formulation as a discontinuous process', *International Studies of Management and Organization*, 7, 88–1.
81. Parker, G. (1998) '"Scrooge"' Brown attacked on church pensions', *Financial Times*, 22 December, 3.
82. MacKenzie, D. (2000) 'Polio on the loose', *New Scientist*, 18 November, 7.
83. 'Mad about sheep' (2000) *New Scientist*, 16 December, 45–47.
84. Morison, J. and Leith, P. (1992) *The Barrister's World*, Milton Keynes, Open University Press.
85. Trice, H. M. and Beyer, J. M. (1992) *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
86. Simmel, G. (1950) 'The secret and the secret society'. In K. H. Wolff (Ed. and Trans.), *The Sociology of Georg Simmel*, New York, Free Press, 307–376.
87. Barley, S. R. (1983) 'Semiotics and the study of occupational and organizational cultures', *Administrative Science Quarterly*, 28, 393–413.
88. Meyer, J. W. and Rowan, B. (1978) 'Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony', *American Journal of Sociology*, 83, 340–363.
89. Drummond, H. (1996) *Escalation in Decision Making: The Tragedy of Taurus*, Oxford, Oxford University Press.
90. Wrong, D. H. (1979) *Power, its Forms, Bases and Uses*, Oxford, Blackwell.

91. *BSE Inquiry* (2000) (Vol. 1, Findings and Conclusions, 887–1), London, HMSO.
92. Strachey, L. (1921) *Queen Victoria*, London, Harcourt Brace.
93. Bacharach, P. and Baratz, M. S. (1970) *Power and Poverty: The Theory and Practice*, New York, Oxford University Press.
94. Lukes, S. (1974) *Power: A Radical View*, London, Macmillan.
95. Nock, O. S. (1978) *The Last Years of British Railways Steam*, London, David and Charles.
96. Yamba, C. B. (1997) 'Cosmologies in turmoil: witchfinding and aids in Chiawa, Zambia', *Africa*, 67, 200–223.
97. Ziegler, P. (1982) *The Black Death*, Harmondsworth, Penguin.
98. Gilbert, M. (1994) *The Churchill War Papers*, London, Heinemann.
99. Martin, P. (1998) 'Goldman's goose', *Financial Times*, 11 August, 14.
100. Morrison, R. (2000) 'In this terrible place, an Ode to Joy', *The Times*, 12 May, 18–19.
101. Langer, E. J. (1975) 'The illusion of control', *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 311–328.
102. Griffiths, M. D. (1990) 'The cognitive psychology of gambling', *Journal of Gambling Studies*, 6, 31–43.
103. Taylor, S. E. (1980) *Positive Illusions*, New York, Basic Books.
104. Sellar, W. C. and Yeatman, R. J. (1992) *1066 And All That*, London, Methuen.
105. 'Scrap this weapon' (2000) *The Daily Telegraph*, 31 July, 21.
106. 'The point of no return' (2000) *The Sunday Times*, 30 July, 15–18.
107. Staw, B. M., McKechine, P. I. and Puffer, S. M. (1983) 'The justification of organizational performance', *Administrative Science Quarterly*, 28, 582–600.
108. McCarthy, C. (1999) 'Carlsberg earnings fall', *Financial Times*, 19 June, 16.
109. Kay, J. (1999) 'Perennial hits hard times', *Financial Times*, 20 January, 13.
110. Starbuck, W. H. and Milken F. J. (1988) 'Challenger: fine-tuning the odds until something breaks', *Journal of Management Studies*, 25, 319–340.

111. Du Cann, J. (1993) *The Art of the Advocate*, Harmondsworth, Penguin.
112. *Investigation into the King's Cross Underground Fire*, Desmond Fennell (1988), HMSO, Cm. 499.
113. Fisher, S. (1983) 'The pull of the fruit machine: a sociological typology of young players', *Sociological Review*, 41, 446–474.
114. Gagliardi, P. (1996) 'Exploring the aesthetic side of organizational life'. In S. R. Clegg, C. Hardy, and W. R. Nord (Eds), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage.
115. Holman, M. and Pilling, D. (1998) 'Africa's 500lb weakling', *Financial Times*, 10 June, 19.
116. Samuel, E. (2000) 'There's something about Mary', *New Scientist*, 12 August, 38–40.
117. Porter, R. (2000) 'Embracing country life may not be an actively healthy pursuit.' Review of Kavlen, A., 'The biography of a germ', *New Scientist*, 5 August, 50–51.
118. Bernstein, P. L. (1998) *Against the Gods*, Chichester, Wiley.
119. Kieser, A. (1987) 'From asceticism to administration of wealth. Medieval monasteries and the pitfalls of rationalization,' *Organization Studies*, 8, 103–123.
120. Janis, I. L. (1972) *Victims of Groupthink*, Boston, Houghton Mifflin.
121. Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline*, New York, Random.
122. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1988) 'Organizational paradox and transformation'. In R. E. Quinn and K. S. Cameron (Eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA, Ballinger.
123. Watzlawick, P., Weakland, J. H. and Frish, R. (1974) *Change: Principles of Problem Formation and Resolution*, New York, Norton.
124. Kieser, A. (1989) 'Organizational, institutional and societal evolution: medieval craft guilds and the genesis of formal organizations', *Administrative Science Quarterly*, 34, 540–464.
125. Wendlandt, A. (2000) 'When a gift is a cover up', *Financial Times*, 24 March, 17.

126. Rushe, D. (2000) 'Safeway chief steps up his guerrilla war', *The Sunday Times*, 16 July, 7.
127. *Financial Times* (2000) 20 April, 22.
128. Miller, D. (1992) *The Icarus Paradox*, New York, Harper Business.
129. Robinson, E. (1999) 'Culture under siege', *Financial Times*, Survey FT Director, 4.
130. Drummond, H. (1998) 'Is escalation always irrational?' *Organization Studies*, 19, 911–929.
131. Hardin, G. (1968) 'The tragedy of the commons', *Science*, 162, 1243–1248.
132. Waters, R. and Cane, A. (1993) 'Sudden death of a runaway bull', *Financial Times*, 19 March, 11.
133. Ferguson, N. (1998) *The Pity of War*, Harmondsworth, Penguin.
134. Vidal, J. (1997) *McLibel: Burger Culture on Trial*, London, Pan.
135. Drummond, H. (1997) 'Giving it a week and then another week: a case of escalation in decision making', *Personnel Review*, 26, 99–113.
136. Perrin, S. R. (2000) 'A critique of escalation theory exemplified from the domain of the film industry', Unpublished PhD thesis, University of Sheffield, UK.
137. Ross, J. and Staw, B. M. (1986) 'Expo 86: An escalation prototype', *Administrative Science Quarterly*, 32, 274–297.
138. Yallop, D. (1993) *Deliver Us from Evil*, London, Corgi.
139. Rolt, L. T. C. (1962) *Thomas Telford: A Biography*, London, Longman.
140. Staw, B. M. (1996) 'Escalation research: an update and appraisal'. In Z. Shapira (Ed.), *Organizational Decision Making*, Cambridge, Cambridge University Press.
141. Schoorman, F. D. (1988) 'Escalation bias in performance appraisals: an unintended consequence of supervisor participation in hiring decisions', *Journal of Applied Psychology*, 73, 58–62.
142. Kim, S. and Smith, R. H. (1993) 'Revenge and conflict escalation', *Negotiation Journal*, 9, 37–43.
143. Kahneman, D. and Tversky, A. (1979) 'Prospect theory: an analysis of decision under risk', *Econometrica*, 47, 263–291.

144. Kahneman, D. and Tversky, A. (1982) 'The psychology of preferences', *Scientific American*, 246, 162–170.
145. Drummond, H. (1994) 'Too little too late: a case study of escalation in decision making', *Organization Studies*, 15, 591–607.
146. Prebble, J. (1979) *The High Girders*, Harmondsworth, Penguin.
147. Clark, A. (1999) 'Old ghosts to haunt new house', *Financial Times*, 26 November, 20.
148. Arkes, H. R. and Blumer, C. (1985) 'The psychology of sunk costs', *Organizational Behaviour and Human Performance*, 35, 124–140.
149. Staw, B. M. and Hoang, H. (1995) 'Sunk costs in the NBA: why draft order affects playing time and survival in professional basketball', *Administrative Science Quarterly*, 40, 474–494.
150. Northcraft, G. B. and Wolfe, M. A. (1984) 'Dollars, sense and sunk costs; a life cycle model of resource allocation decisions', *Academy of Management Review*, 9, 225–234.
151. Batchelor, C. (1999) 'Mind the gaps in the Jubilee Line schedule', *Financial Times*, 23 February, 10.
152. Bowen, M. G. (1987) 'The escalation phenomenon reconsidered: decision dilemmas or decision errors,' *Academy of Management Review*, 12, 52–66.
153. Hamilton, I. (1920) *Gallipoli Diary* (Vol. 1), London, Edward Arnold.
154. Gilbert, M. (1994) *In Search of Churchill*, London, HarperCollins.
155. Gilbert, M. (1972) *Winston S. Churchill* (Vol. 3), *Companion, Part 1, Documents July 1914–April 1915*, London, Heinemann.
156. Meetings of the War Council, extracts from Secretary's notes (Cabinet papers, 22/1).
157. *Dardanelles Commission*, First Report and Supplement 1917, and Final Report and Appendices, 1919, HMSO, Cd. 8490: Cmd, 371.
158. Hankey, M. P. C. (1961) *The Supreme Command*, London, Allen & Unwin.
159. Gilbert, M. (1971) *Winston S. Churchill* (Vol. 3), London, Heinemann.
160. Meetings of the War Council, extracts from Secretary's notes (Churchill papers, 2/86).
161. Asquith, H. H. (1982) *Letters to Venetia Stanley*, M. Brock and E. Brock (Eds), Oxford, Oxford University Press.

162. Churchill, W. S. (1923) *The World Crisis*, London, Butterworth.
163. Mintzberg, H. (1993) 'Crafting strategy'. In H. Mintzberg and J. B. Quinn (Eds), *The Strategy Process*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 105–113.
164. Beckett, S. (1986) *The Complete Dramatic Works*, London, Faber and Faber.
165. Holley, D. (1987) *Churchill's Literary Allusions*, London, McFarland.
166. Starbuck, W. H. (1983) 'Organizations as action generators', *American Sociological Review*, 48, 91–102.
167. Rubin, J. Z. and Brockner, J. (1975) 'Factors affecting entrapment in waiting situations: the Rosencrantz and Guildenstern effect', *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 1054–1063.
168. Becker, H. S. (1960) 'Notes on the concept of commitment', *American Journal of Sociology*, 66, 32–40.
169. Dias De Oliveira, E. T. V. (1996) 'The development and inter-relations of organizational and professional commitment: an empirical study of solicitors in large law firms.' Unpublished PhD thesis, University of Liverpool.
170. Miller, A. (1961) *Collected Plays*, Crescent, London.
171. Hobson, D. (1991) *The Pride of Lucifer*, London, Mandarin.
172. Reich, C. (1980) 'The confessions of Siegmund Warburg', *Institutional Investor*, March, 167–201.
173. Strachey, L. (1971) *Elizabeth and Essex*, Harmondsworth, Penquin.
174. Wiesel, E. (1987) *The Fifth Son*, Harmondsworth, Penguin.
175. Staw, B. M. and Ross, J. (1989) 'Understanding behaviour in escalation situations', *Science*, 246, 216–246.
176. De Bono, E. (1990) *Future Positive*, Harmondsworth, Penguin.
177. Neustadt, R. E. and May, E. R. (1986) *Thinking in Time: The Uses of History for Decision Makers*, London, Free Press.
178. O'Brien C. (2000) 'The death of the gourmet restaurant', *The Times*, 9 March, 41.
179. Allen, C. J., Fiennes, G. F., Ford, R., Haresnape, B. A. and Perrin, B. (1972) *The Deltics: A Symposium*, London, Allen.
180. Wing, R. L. (1988) *The Tao of Power*, London, Thorson.

181. Musashi, M. (1984) *A Book of Five Rings*, London, Fontana.
182. Kennedy, R. F. (1965) *Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis,* New York, Norton.
183. Machiavelli, N. (1532/1998) *The Prince*, Oxford, Oxford University Press.
184. Simonian, H. (1998) 'Daimler-Chrysler deal in final stages', *Financial Times,* 19 September, 17.
185. Rorty, R. (1989) *Contingency, Irony and Solidarity,* Cambridge, Cambridge University Press.
186. White, M. and Gribben, J. (1992) *Stephen Hawking: A Life in Science*, Harmondsworth, Penguin.
187. Penrose, R. (1990) *The Emperor's New Mind*, London, Vintage.
188. Brown, K. (1999) 'Feeling just fine', *New Scientist*, 4 September, 36–37.
189. Chown, M. (1996) 'What's logic got to do with it?' *New Scientist*, July, 40–42.
190. Gilbert, M. (1986) *The Holocaust*, London, Fontana.

صور من الخيال وخفايا القدر

العلم يدعم، والفن يعيق

تعد الدراسة الأولية للقوى الضمنية المؤثرة في اتخاذ القرار نقطة بداية في إيجاد مصدر غني لإيضاح جوانب مهمة في الكوارث الناجمة عن قرار ما، وتشير الدراسات التحليلية الرائعة لكتابات هيلغا درومون إلى أهمية الوعي بحالات عدم التأكد الملازمة دومًا لعملية اتخاذ القرار؛ مما يؤدي إلى ظهور نتائج مختلفة تمامًا.

فيما يلي أمثلة لبعض الحالات المعروضة:

حادثة سكة حديد هاتفيلد hatfield.

كارثة كرسك kursk.

انفجار تشالنجر Challenger.

أزمة وقود سنة ٢٠٠٠.

حملة داردانيل الثانية WW11 Dardanelles.

انهيار بنك بارينغز Barings Bank.

مأساة هيلزبورو The Hillsborough.

حريق كينج كروس King Cross.

قبة الألفية The Millennium.

مشروع سوق الأوراق المالية توروس Tourus

يقدم هذا الكتاب الممتع والمثقف نظرة جديدة في حقائق عملية اتخاذ القرار، ويوضح كيف يمكن مجابهتها لتحقيق أهداف النجاح.


ISBN:6-143-54-9960
9789960541433
ORD:000056-2

موضوع الكتاب: اتخاذ القرارات

موقعنا على الإنترنت:
http:/www.obeikanbookshop.com